Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9570202
Centre d'intérêt : 240

Prieur, Yolande.

Devenir leader : apprentissage de techniques : guide de l'animateur / [recherche et rédaction, Yolande Prieur]. -- 2e éd. -- Montréal : Association des institutions d'enseignement secondaire : Distribution Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation, Centre de documentation, c1994.
175 p. : ill. ; 28 cm.

Bibliogr. : p. 175.

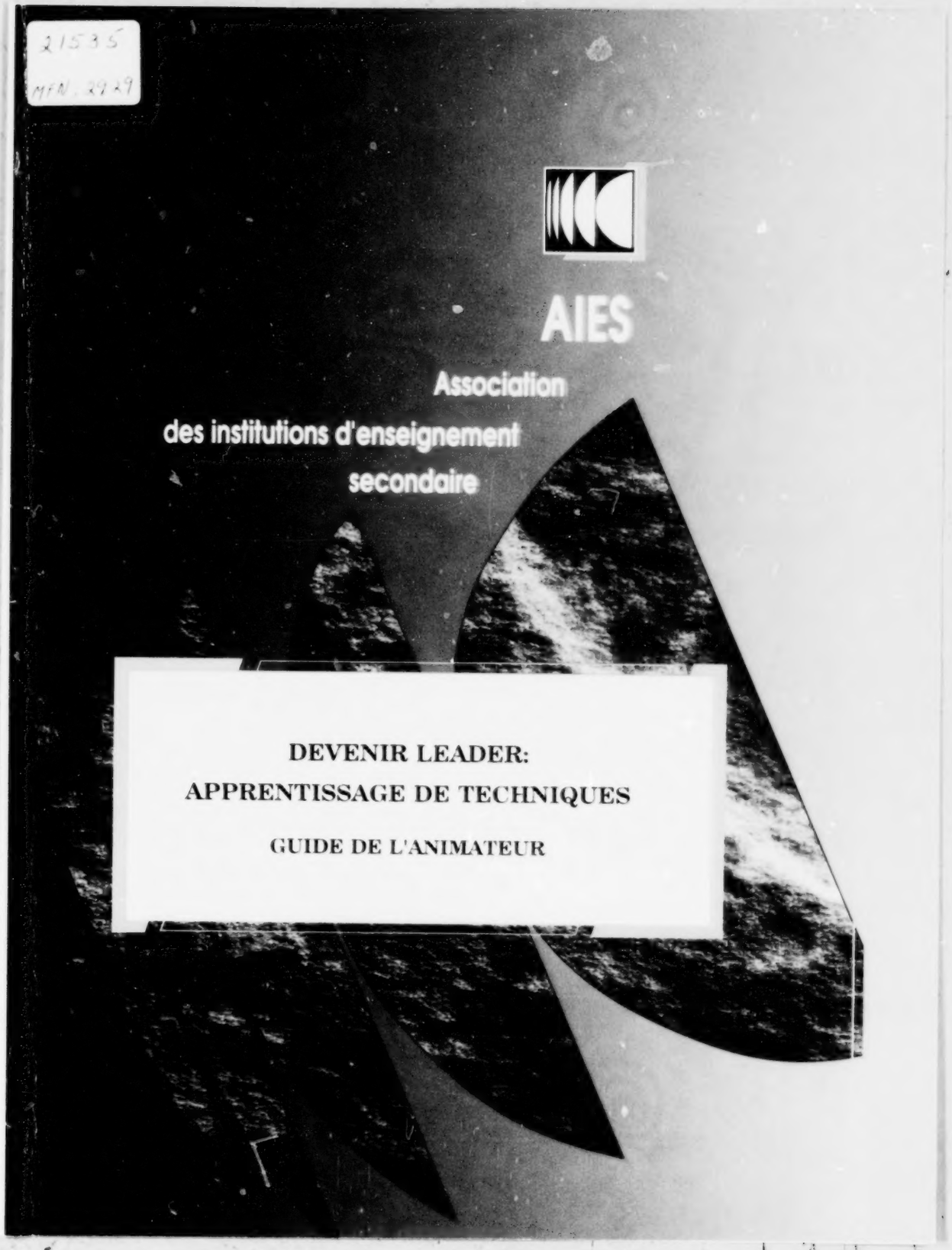
ISBN 2-89170-042-2

Vedette(s)-secondaire(s) : Association des institutions d'enseignement secondaire

Descripteur(s) : Leadership * Développement de la personnalité * Développement de l'étudiant * Dynamique de groupe * Animation * Rôle de l'animateur * Résolution de problème * Rapport de réunion * Activité d'apprentissage * Guide * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Destiné principalement aux éducateurs des établissements membres de l'AIES, ce document propose des techniques de formation susceptibles de développer le leadership chez les jeunes. Il présente des activités de sensibilisation et d'exploitation organisées en trente ateliers répartis selon les subdivisions suivantes : 1- pour devenir leader : s'inventer soi-même; 2- accueillir l'autre : une règle d'or du leader; 3- communiquer, c'est recevoir et transmettre de l'information; 4- participer, c'est s'engager dans un processus de groupe; 5- organiser une activité; 6- recueillir des renseignements; 7- résoudre un problème; 8- animer un groupe restreint; 9- présider une assemblée délibérante; 10- rédiger les actes d'une réunion; 11- évaluer la session de formation; 12- références bibliographiques. Voir aussi ##Un leader en formation## (EDUQ: 9370806) paru en 1993.

21535
MFN. 2929



AIES

Association
des institutions d'enseignement
secondaire

DEVENIR LEADER:
APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES

GUIDE DE L'ANIMATEUR

PRÉSENTATION

DEVENIR LEADER: APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES est un guide méthodologique à l'adresse de tous les éducateurs et éducatrices des institutions membres de l'AIES, intéressés par la formation au leadership chez les jeunes.

Cet ouvrage propose l'apprentissage d'un savoir-être et d'un savoir-faire en relations humaines, en trente leçons. Bien qu'un lien logique unisse les leçons les unes aux autres, elles peuvent être extraites chacune isolément pour faire l'objet d'un enseignement précis. L'organisation de la matière est conçue pour que, selon les besoins ou l'étendue de la session, l'on puisse former des grappes de leçons appropriées. Selon cette formule, on peut offrir 30 ateliers sur le leadership, ou tout simplement une session de deux jours sur l'affirmation de soi, l'organisation d'une activité ou l'animation d'un comité.

L'atelier est la forme d'encadrement qui siérait le mieux au genre d'acquisition de connaissances préconisé dans le présent ouvrage. Les activités de sensibilisation et d'exploitation notamment se prêteraient mal à un groupe plus large comme celui d'une classe ordinaire.

Il faut noter, en dernier lieu, que la matière et les activités qui l'entourent ont été conçues pour être proposées à des jeunes de 15 ans ou plus, c'est-à-dire à des jeunes des classes de 3e, 4e ou 5e secondaire.

Il n'y a pas de cahier de l'élève accompagnant le guide de l'animateur. Ce dernier est donc autorisé à photocopier, à l'intention des participants d'un atelier, les pages d'exercices et de techniques que l'on retrouve à l'intérieur de chaque leçon.

Il ne me reste qu'à souhaiter que ce guide devienne l'instrument utile et privilégié à la mesure des attentes exprimées par les Directrices et Directeurs des élèves de l'AIES.

Yolande Prieur

DEVENIR LEADER: APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES

GUIDE DE L'ANIMATEUR

TABLE DES MATIÈRES

1. POUR DEVENIR LEADER: «S'INVENTER SOI-MÊME»

Leçon 1.1: L'affirmation de soi 3
Leçon 1.2: Définir ses priorités 9
Leçon 1.3: Avoir de l'entregent 15
Leçon 1.4: L'art de la protestation 19
Leçon 1.5: La maîtrise de son anxiété 23

2. ACCUEILLIR L'AUTRE: UNE RÈGLE D'OR DU LEADER

Leçon 2.1: Accueil et ouverture à l'autre 33
Leçon 2.2: Présentation d'une personne 35

3. COMMUNIQUER, C'EST RECEVOIR ET TRANSMETTRE DE L'INFORMATION

Leçon 3.1: Savoir écouter 43
Leçon 3.2: Le communiqué oral ou écrit 49

4. PARTICIPER, C'EST S'ENGAGER DANS UN PROCESSUS DE GROUPE

Leçon 4.1: À la recherche d'idées 55
Leçon 4.2: Les participants qui posent problème 57

5. ORGANISER UNE ACTIVITÉ

Leçon 5.1: Le mandat 65
Leçon 5.2: L'objectif terminal 69
Leçon 5.3: Le plan stratégique (organisation d'une activité complexe) 75
Leçon 5.4: Le plan d'action 83
Leçon 5.5: Le plan financier 87
Leçon 5.6: Le plan d'information 91
Leçon 5.7: Le plan de publicité 97
Leçon 5.8: Le plan d'évaluation 101

6. RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS

Leçon 6.1: Questionnaire en vue d'un sondage 109
Leçon 6.2: Préparation d'une entrevue 115

7. RÉSOUDRE UN PROBLÈME

Leçon 7.1: Résolution de problème 121
Leçon 7.2: Transmettre un message «Je» 127

8. ANIMER UN GROUPE RESTREINT

Leçon 8.1: La clarification du contenu 133
Leçon 8.2: Le contrôle du déroulement d'une réunion 139

9. PRÉSIDER UNE ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

Leçon 9.1: La formulation d'une proposition 145
Leçon 9.2: Le traitement d'une proposition 149

10. RÉDIGER LES ACTES D'UNE RÉUNION

Leçon 10.1: L'avis de convocation et l'ordre du jour 157
Leçon 10.2: Le procès-verbal 163

11. ÉVALUER LA SESSION DE FORMATION 169

12. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 173

■

1

POUR DEVENIR LEADER: S'INVENTER SOI-MÊME

LEÇON 1.1 : L'AFFIRMATION DE SOI

OBJECTIF : Amener le jeune à se convaincre que devenir leader est, pour lui, un but à atteindre réalisable et réaliste

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION

1. Avant la rencontre, **afficher** séparément, chacune des citations suivantes:

   - «Être leader, ce n'est pas la même chose qu'être chef.» (Henri Séryex)
   - «La personne humaine qui se crée dans la communication avec les autres devient capable de tout transformer.» (Joseph Giguère)
   - «Pour devenir leader, il faut s'inventer soi-même.» (Warren Bennis)

2. **Par animation**, amener le groupe à découvrir ce que ces trois citations révèlent sur la notion de leader.

   NOTE À L'ANIMATEUR
   «Être un ou une leader, dit Henri Seryez, c'est à la fois créer de la vie autour de soi et faire en sorte qu'avec d'autres hommes et d'autres femmes des choses aient lieu, que des aventures humaines se produisent, sans accaparer tous les résultats et toute la victoire. Être leader ce n'est pas la même chose qu'être chef. Être leader, c'est vouloir que du changement arrive, sans inscrire son nom au fronton du changement.»
   (Extrait du vidéo *«L'oeil brillant d'abord»*, MEQ, Dir. des Communications, Qc, 1994)

   Pour ce spécialiste de la question du leadership, un leader est, à la fois, un homme, une femme d'**action** et d'**équipe**.

   Les deux pôles autour desquels se développe une personnalité de leader sont: la **communication** avec les autres et la **participation** à une tâche communautaire ou de groupe.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 1.1: Deux par deux, les élèves **associent** les caractéristiques d'un leader, inscrites dans la deuxième partie de l'exercice, aux citations reproduites en première partie. (pp. 5-6)

Correction en commun de l'exercice. Voici le corrigé du Jeu d'associations:

Énoncé	1:	caractéristique	5	—	compétence
Énoncé	2:	caractéristique	7	—	audace
Énoncé	3:	caractéristique	2	—	enthousiasme
Énoncé	4:	caractéristique	8	—	sens des autres
Énoncé	5:	caractéristique	10	—	participation
Énoncé	6:	caractéristique	4	—	capacité de communiquer
Énoncé	7:	caractéristique	1	—	réflexion et ressourcement
Énoncé	8:	caractéristique	3	—	tact
Énoncé	9:	caractéristique	6	—	vision
Énoncé	10:	caractéristique	11	—	confiance en soi
Énoncé	11:	caractéristique	9	—	affirmation de soi

ou

Exercice sur l'«Affirmation de soi» dans *Mon carnet de bord de leader*, pages 91 à 95.

ACTIVITÉS D'APPROPRIATION

1. **Discussion de groupe:**
   Est-ce possible pour la majorité des jeunes, garçons et filles, de développer en eux des capacités de leader?

et

2. **Communication** commentée de TECHNIQUE D'AFFIRMATION DE SOI. (p. 7)

EXERCICE 1.1.: JEU D'ASSOCIATIONS

Pour chaque citation de la première partie, choisissez, dans la deuxième partie, la caractéristique du leader qui s'y réfère le mieux et inscrivez-la vis-à-vis:

PREMIÈRE PARTIE:

1 Certains professionnels ont appris à être des gestionnaires et non des leaders. Ils appliquent leurs connaissances, mais laissent de côté l'engagement personnel, la créativité, le souci de l'autre et le goût de l'expérimentation. *(Abraham Zaleznik)* _____

2 Le premier pas vers le changement est de refuser de confier son épanouissement aux autres et de décider de s'épanouir soi-même. C'est le début du processus. *(Warren Bennis)* _____

3 Généralement, plus on a une identité positive, dans les limites réalistes, plus on est motivé à s'engager envers les autres et moins on a peur d'être rejeté. *(Léonard et Natha..e Zunin)* _____

4 S'affirmer, c'est aussi s'effacer pour laisser passer l'autre. *(Robert E. Albert)* _____

5 Le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche commune volontairement. *(Fédération du sport scolaire du Québec)* _____

6 Dès qu'un groupe entreprend de communiquer, il vit une expérience de partage, d'influence, de leadership. *(Y. Tellier et R. Tessier)* _____

7 De même que la pensée doit précéder l'action, la réflexion doit la suivre, tant sur le plan personnel que sur le plan de l'organisation. *(Warren Bennis)* _____

8 Le comportement affirmatif consiste essentiellement à exprimer nos droits, nos pensées, nos besoins et nos sentiments, d'une façon calme, honnête et appropriée, tout en reconnaissant les droits, les pensées, les besoins et les sentiments des autres. *(J.-M. Boisvert* et *M. Beaudry)* _____

9 Les leaders gèrent le rêve: ils ont une vision directrice qui s'impose aux autres et les guide. *(Warren Bennis)* _____

10 La confiance est une condition pour accéder au leadership. *(J.-M. Toulouse)* _____

11 S'affirmer et s'exprimer d'une manière efficace ne peuvent que nous aider à établir des contacts positifs et égalitaires, indispensables dans toute relation humaine. *(Robert E. Alberti)* _____

DEUXIÈME PARTIE:

Chez tout leader, on reconnaît, entre autres, les caractéristiques suivantes:

1 - réflexion et ressourcement

2 - enthousiasme

3 - tact

4 - capacité de communication

5 - compétence

6 - vision

7 - audace

8 - sens des autres

9 - affirmation de soi

10 - participation

11 - confiance en soi

TECHNIQUE D'AFFIRMATION DE SOI

«OSER S'AFFIRMER, c'est penser d'abord à soi en tenant compte des autres»
(Dominique Chalvin)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Mon carnet de bord de leader, AIES, pp. 91 à 97.
Un leader en formation, AIES, pp. 5 à 8.
L'affirmation de soi, D. Chalvin, Collection «Formation permanente en sciences humaines», Les éditions E.S.F., Paris, 1987.

LES FAÇONS DE PARVENIR À L'AFFIRMATION DE SOI:

1. GÉRER SA CROISSANCE PERSONNELLE

- Se fixer des objectifs
- Agir en toute légitimité
- Maîtriser son anxiété
- Être ouvert aux autres à la maison, à l'école, avec les amis.

2. ACCROÎTRE SA COMPÉTENCE

- Aimer le travail bien fait
- Élargir ses perspectives
- Faire l'expérience du travail en groupe
- Se trouver un modèle, une source d'inspiration.

3. FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS AVEC RÉALISME, OBJECTIVITÉ ET LUCIDITÉ

- Accepter le changement plutôt qu'y résister;
- Exercer ses droits sans nier ceux des autres.

■

LEÇON 1.2 : DÉFINIR SES PRIORITÉS

OBJECTIF : Habiliter le jeune à se fixer un but et à déterminer, par ordre de priorité, les objectifs qui lui permettront de l'atteindre

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

1. Distinction entre but et objectif

Ayrton Senna avait pour but d'être le meilleur pilote de Formule 1; Myriam Bédard s'est préparée pour les Jeux de Lillehammer en se fixant des objectifs précis à chacune des épreuves de compétition de biathlon qui ont précédé de quelques mois et semaines ces jeux.

Discussion: Quelle distinction doit-on faire entre but et objectif?
NOTE À L'ANIMATEUR: se référer au texte ci-après: Technique pour définir ses priorités, Définitions, p. 11.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Jeu de programmation:

- L'animateur expose la situation suivante:

  Julie [Éric] rêve d'avoir son auto depuis l'âge de 13 ans. Hier, on a célébré son 15e anniversaire de naissance. *«J'aurai peut-être mon auto à 16 ans!»*, dit-elle [dit-il] à son père, avec un petit air inquisiteur. - *«J'accepterai d'endosser légalement ta demande, lui répondit ce dernier, à la condition que tu relèves toi-même tous les défis, financiers et autres, pour arriver à ton but».*

  Toute la nuit, Julie [Éric] n'a pas fermé l'oeil; elle [il] a programmé la réalisation de son rêve. Quels sont ces défis? Par où commencer? Est-ce possible?
  Aidons Julie [Éric] à planifier «son rêve» avec réalisme.

- L'animateur recueille pêle-mêle les énoncés de défis à relever et les inscrit au tableau, puis établit avec le groupe un ordre de priorités. Il distingue enfin «but» et «objectif».

NOTE À L'ANIMATEUR
Suggestions de défis à relever:

- payer les cours de conduite
- passer l'examen pour l'obtention du permis de conduire
- payer les droits de permis de conduire
- achat d'une bonne auto pas chère
- trouver un emploi plus rémunérateur
- conserver de bons résultats scolaires
- se garder du temps «pour vivre»
- payer les droits d'immatriculation
- payer les assurances de l'auto

ACTIVITÉS D'APPROPRIATION

Évaluation personnelle:

Dans ***Mon carnet de bord de leader***, évaluation personnelle «Avoir le sens du réel», pp. 13 à 15.

POUR SAVOIR S'AFFIRMER COMME LEADER, IL FAUT D'ABORD SE FIXER UN BUT DANS LA VIE, PUIS DÉTERMINER DES OBJECTIFS RÉALISTES POUR L'ATTEINDRE

Communication commentée de TECHNIQUE POUR DÉFINIR SES PRIORITÉS (pp. 11-13).

TECHNIQUE POUR DÉFINIR SES PRIORITÉS

DÉFINITIONS

Priorité: Qualité de ce qui vient, passe en premier, dans le temps. (Petit Robert)

But: Ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi l'on tente de parvenir. (Petit Robert)
Un but est une intention, une finalité. Exemple: Développer une affirmation honnête et spontanée de soi-même dans le respect des autres.

Objectif: Résultat qu'on se propose d'atteindre dans un temps déterminé.

Caractéristiques d'un objectif:
(selon Gérald Lefebvre, dans: *Savoir organiser, savoir décider*, Éditions de l'Homme, Montréal, 1975)

- Un objectif doit décrire une situation à atteindre, des résultats désirés et non des activités
- Un objectif doit être formulé directement et simplement
- Un objectif doit être évaluable, donc spécifique et mesurable
- Un objectif spécifie seulement le quoi et le quand, mais il évite le pourquoi et le comment
- Un objectif individuel doit être compatible avec la mission de l'organisation, la raison d'être de l'unité et la définition de rôle, selon les cas
- Un objectif doit être réalisable, donc réaliste.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

1. ***Mon carnet de bord de leader. Les harmoniques d'un bon leader: les comprendre, les développer, les pratiquer***, AIES, Montréal, 1991.
2. ***Un leader en formation***, AIES, Montréal, 1993.

DÉFINIR SES PRIORITÉS:

Définir ses priorités, c'est se fixer des objectifs à atteindre dans un délai raisonnable, afin de poursuivre avec efficacité le but qui nous motive.

LA DÉFINITION DES PRIORITÉS PEUT COMPRENDRE TROIS ÉTAPES:

1re étape: D'abord, se fixer un but dans la vie

- Mettre sur papier quelques motivations profondes qui seraient comme un leitmotiv pour toi, un but à atteindre.

  Exemples:
  - Développer, avec mon entourage, des rapports basés sur la confiance et le respect mutuels;
  - Développer telle habileté précise de leader;
  - Mieux gérer ma croissance personnelle;
  - Accroître ma compétence en leadership;
  - Apprendre à mieux faire face aux difficultés.

- Choisir dans les motivations écrites celle qui, à tes yeux, est la plus importante à acquérir en premier. C'est le but à poursuivre.

2e étape: Déterminer des objectifs par rapport au but poursuivi

- En respectant les caractéristiques d'un objectif, décrire une situation à atteindre ou encore un résultat désiré, par rapport au but poursuivi.

  Exemples à partir de l'hypothèse que le but choisi est «Accroître ma compétence en leadership»:

  - M'inscrire de nouveau au [...sport collectif...] et apporter à chaque partie une contribution positive à l'équipe en donnant mon 100% et en manifestant de la tolérance vis-à-vis des erreurs, par des mots d'encouragement qui stimulent la confiance.

  - Pendant 6 mois, gérer mon budget personnel et tenir un Journal de mes revenus et dépenses (*Un leader en formation*, pages 74-77), afin de maîtriser la technique et d'être prêt à jouer le rôle de trésorier du club, l'an prochain.

3e étape: Évaluer de temps en temps l'atteinte des objectifs

- Au terme du temps que tu as prescrit pour atteindre l'objectif, évaluer le degré d'atteinte de l'objectif.

  Si le résultat est positif, accorde-toi une récompense. Ça fait du bien.

  Si le résultat est à demi-atteint ou pas du tout, il faut analyser la situation pour pointer la cause de l'échec. Ce peut être

  - un but qui ne motive pas
  - des objectifs trop lourds
  - la paresse, l'indiscipline, le désabusement, etc.
  - des difficultés de tous ordres
  - etc.

  Trouve la cause, c'est important. Selon le cas, fixe-toi un autre but, ou d'autres objectifs, ou parle-toi dans le miroir, ou demande de l'aide... mais affirme-toi positivement.

■

LEÇON 1.3 : AVOIR LE L'ENTREGENT

OBJECTIF : Amener le jeune à développer des relations interpersonnelles saines et utiles

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu d'improvisation:

- L'animateur forme quatre équipes d'impro de 3 ou 4 personnes en leur distribuant un des quatre sujets suivants:

  Je ne sais pas quoi faire quand...
  - je joins un groupe déjà constitué de gars et de filles
  - je dois faire un compliment à une fille ou en recevoir d'elle
  - je dois dire à quelqu'un que je ne suis pas d'accord avec lui (elle)
  - mes amis (amies) veulent absolument me faire faire une chose dont je n'ai pas le goût.

  Durée de chaque séance d'impro: trois minutes.

- Pendant quelques minutes, les membres de chaque équipe préparent leur canevas de jeu et se distribuent les rôles.

- Exécution des improvisations respectives.

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

Discussion: Est-ce qu'on peut apprendre à devenir à l'aise dans nos relations interpersonnelles quelles qu'elles soient?

Évaluation personnelle sur le thème «Le sens des autres», dans ***Mon carnet de bord de leader***, pp. 31-32.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE POUR AVOIR DE L'ENTREGENT (pp. 16-17).

TECHNIQUE POUR AVOIR DE L'ENTREGENT

DÉFINITION

Entregent: Adresse à se conduire en société, à lier d'utiles relations. (Petit Robert)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Les brochures Scriptographic
Comment avoir de l'entregent et ***Suivre ou ne pas suivre?***
Livret no 852657 Livret no 852996

Scriptographic Communications Limited,
150 Consumers Road, Suite 404, Willowdale,
ONTARIO M2J 1P9

Les titres des divisions et une partie des idées sont tirées de ces deux brochures.

POUR AVOIR DE L'ENTREGENT:

1. SE PRÉSENTER AVEC SIMPLICITÉ

Vaincre sa timidité et faire les premiers pas:

- En arrivant, saluer amicalement ou tendre la main pour une bonne poignée de main et prononcer quelques mots de courtoisie ou de circonstance.

- Entamer simplement une conversation ou montrer de l'intérêt à celle qui est déjà en cours. Parler, laisser parler et écouter, puis faire confiance. Ne pas paniquer devant un silence prolongé: avec calme, on peut alors poser une question, non nécessairement personnelle, sur un sujet favori de l'interlocuteur.

2. SAVOIR EXPRIMER SON OPINION ET SES SENTIMENTS

- Quand l'occasion se présente, dire honnêtement ce que l'on pense ou ressent sur l'objet de la conversation.

- Exprimer un désaccord en étant attentif à ne pas rejeter ou blesser la personne qui a émis une idée ou un sentiment contraire. Exposer simplement le motif du désaccord et développer sa pensée là-dessus.

3. SAVOIR DONNER ET RECEVOIR DES COMPLIMENTS

- Faire des compliments qui soient sincères et modérés.
  Les compliments dans le but de séduire, émis sans retenue, peuvent produire l'effet contraire de celui qui est recherché.

- Accueillir d'une façon naturelle et avec reconnaissance, une parole d'admiration exprimée à son endroit ou envers un objet en sa possession ou de sa propre création, etc.

Un compliment traduit fréquemment un intérêt à un domaine [ex.: l'art, la mode, la musique, la fabrication de bijoux, etc.]. La réponse à un compliment permet d'établir rapidement une conversation.

4. SAVOIR DIRE «NON», QUAND IL LE FAUT, SANS OFFUSQUER

Les pressions sociales sont multiples et affectent tout le monde, et particulièrement les jeunes. Comment faire face aux pressions des autres?

- Bien analyser la situation
- Penser aux conséquences
- Prendre sa propre décision
- Faire part aux autres de sa décision.

5. SAVOIR ESSUYER UN REFUS

Discuter en maîtrisant ses émotions:
- Écouter les arguments de l'autre;
- Faire valoir les siens;
- Négocier un compromis, si possible, sans manipuler l'opposant[e];
- Devant un refus ferme, avoir le courage de retraiter calmement pour mieux analyser la situation, en toute sérénité. Le repli stratégique n'est pas un geste négatif, au contraire, alors que la brisure d'une relation interpersonnelle l'est carrément.

■

LEÇON 1.4 : L'ART DE LA PROTESTATION

OBJECTIF : Amener le jeune à prendre conscience que la protestation peut être une attitude utile et positive, selon la manière de la faire

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Témoignages

- L'animateur sollicite un (ou quelques) témoignage(s) en posant la question suivante:

  Y en a-t-il parmi vous qui gardent le souvenir d'une circonstance où ils ont protesté avec véhémence et que la conséquence ne fut pas heureuse?

- Faire décrire brièvement l'événement

- Analyse de la mauvaise tournure de l'événement:
  - causes: émotivité? susceptibilité? incompréhension mutuelle? agressivité? emploi de mots grossiers? mensonges? etc.
  - conséquences: rupture de relations humaines normales? bouderie? etc.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Jeu du conseiller en relations humaines:

En équipe de deux, énoncer, sans référence spécifique aux témoignages que l'on vient d'entendre, trois recommandations sur des façons concrètes de protester sans heurter que pourrait faire à des jeunes un bon conseiller en relations humaines.

Cueillette des idées émises.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE POUR PROTESTER SANS HEURTER (pp. 21-22).

TECHNIQUE POUR PROTESTER SANS HEURTER

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Technique extraite de: *L'affirmation de soi*, Dominique Chalvin, Collection: «Formation permanente en sciences humaines», Les Éditions E.S.F., Paris, 1987.

L'ART DE PROTESTER

L'art de la protestation peut-être une attitude utile, positive et indispensable à la bonne marche d'une entreprise ou d'une organisation quelque peu complexe.

Les critiques que nous adressons à notre entourage doivent tendre **à faire baisser une tension**.

Voici quelques façons d'agir utiles:

- Trouver la bonne porte: s'adresser à l'intéressé plutôt qu'à quelqu'un d'autre.
- Traiter en privé avant de le faire en public. La mise en cause publique est souvent l'équivalent d'une mise en accusation.
- Éviter les comparaisons: cette attitude met l'autre en état d'infériorité ou d'agressivité.
- Protester verbalement et non par mimiques. Un air excédé met l'autre en état d'incertitude. L'interlocuteur se met alors sur la défensive.
- Éviter l'humour et l'ironie, identifiés en général au mépris. Ne jamais humilier l'autre, reste la clé de toute bonne communication de protestation.
- Ne pas laisser s'accumuler un contentieux. Plus on attend, plus le grief grossit et prend de l'importance.
- Déposer une plainte à la fois. C'est plus efficace.
- Ne pas s'excuser. Ne pas se sentir coupable d'avoir une plainte à formuler.
- Être concret et précis. Limiter les critiques à ce qui peut être changé. S'en tenir à une description concrète des faits, sans interprétation ou recherche des intentions cachées.

- Se référer au système de valeurs de son interlocuteur. Les éléments d'argumentation et les solutions préconisées doivent apparaître comme des valeurs positives pour la personne auprès de laquelle on proteste.

- Décrire les conséquences négatives des griefs non résolus. Cette description ne doit pas être menaçante ou mensongère.

- Dire «je», pour éviter de jouer au procureur qui accuse et culpabilise. Dire *«J'ai un problème à cause du retard de ce travail»* plutôt que *«Vous êtes en retard pour remettre ce travail»*.

- Présenter l'aspect positif des choses dans le souci de rendre plus objectif le contenu de la critique.

- Ne pas exiger l'impossible. Présenter des revendications irréalistes, c'est soit une manipulation, soit une façon de rompre.

- Suggérer une solution réaliste et acceptable par toutes les parties intéressées.
  Il faut «faciliter les choses» à l'autre, c'est-à-dire penser à l'avance à tout ce qui peut gêner la personne qui doit répondre à la protestation en apportant des suggestions pratiques pour diminuer ou supprimer cette gêne.

- Se préparer à protester et s'y exercer. Se préparer à protester est efficace. Il est utile de prendre une feuille de papier et d'écrire sa protestation en appliquant les procédés recommandés ci-dessus.

■

LEÇON 1.5 : LA MAÎTRISE DE SON ANXIÉTÉ

OBJECTIF : Habiliter le jeune à contrôler son anxiété en situation de stress ou d'insécurité

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Enquête: D'après vous, quelles sont les **causes** du **stress** chez les jeunes?

NOTE À L'ANIMATEUR
Recueillir le plus grand nombre de motifs et les écrire au tableau.

EXEMPLES:

- les examens
- les attentes des parents
- la peur de ne pas plaire aux files (aux gars)
- la peur de perdre sa blonde (son chum)
- le surmenage
- la peur d'être trop grasse
- manquer de sommeil
- les chicanes à la maison
- le manque d'argent de poche
- les pressions de la «gang»
- etc.

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

PLUSIEURS TECHNIQUES EXISTENT POUR MAÎTRISER L'ANXIÉTÉ. NOUS EN CONSIDÉRERONS DEUX:

1. Discussion

Jacques Demers, entraîneur du Canadien de Montréal, préconise sur toutes les tribunes qui lui sont offertes «la pensée positive». La pensée positive, selon lui, est nécessaire au gagnant pour vaincre le stress.

Appliquée aux jeunes, que veut dire, d'après-vous, cette expression?

2. Exercice de relaxation

Aux athlètes, on propose de faire des exercices de relaxation avant toute compétition.

Avec le groupe, faire un exercice extrait de la planche 1.5 (pp. 25-27) et recueillir ensuite l'effet ressenti par chacun.

ou

Discussion sur «apprendre à gérer son temps»

Un des premiers apprentissages importants que doit faire un homme ou une femme d'action, c'est d'apprendre à bien gérer son temps.

Bien gérer son temps, disait quelqu'un, c'est ne pas perdre une minute; apprendre à faire le plus possible en peu de temps. Qu'en dites-vous? Est-ce cela «bien gérer son temps»?

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE POUR MAÎTRISER SON ANXIÉTÉ (pp. 29-30).

EXERCICE 1.5: EXERCICE DE RELAXATION

(extraits de *L'AFFIRMATION DE SOI*, D. Chalvin)

1. Respiration simple - 5 minutes

- Vous vous installez bien dans votre chaise.
- Vous fermez les yeux.
- Vous prenez conscience de votre corps.
- Vous prenez conscience de votre respiration, de son rythme spontané.
- Vous posez votre main là où ça respire...
- Vous restez présent à votre rythme...
- Vous amplifiez votre respiration.
- Vous lâchez les tensions avec l'expiration.
- Vous lâchez tout ce qui est inutile: les tensions... les problèmes... quand vous expirez... vous lâchez jusque dans la plante des pieds...
- Vous revenez doucement à votre rythme naturel...
- Vous reprenez conscience de la pièce.. et vous respirez plus fort une ou deux fois avant d'ouvrir les yeux.

2. Respiration - 5 minutes

- Installez-vous bien sur votre chaise.
- Vous laissez venir le calme.
- Vous prenez conscience du rythme de votre respiration.
- Vous mettez les pouces sur les dernières côtes et les doigts sur l'abdomen.
- Vous êtes présent au mouvement de la respiration et vous sentez les côtes qui se resserrent et s'ouvrent sans forcer.
- Vous sentez les côtes un peu plus haut, vous sentez que ça respire là, à la partie médiane du thorax plusieurs fois, sans forcer...
- Vous posez les doigts sur les clavicules et vous sentez le mouvement de votre respiration,
- Laissez faire le temps de quelques respirations...

Puis, d'une seule fois, vous respirez en sentant la base, la partie médiane, puis le sommet qui s'emplissent jusqu'aux épaules et se vident.
Vous recommencez trois fois... toujours sans effort.
Et doucement, vous ouvrez les yeux.

3. Présence du corps - 15 minutes

- Être bien assis.
- Le bassin est bien en place.
- Les deux pieds en contact avec le sol.
- Les épaules sont lâchées.
- Les coudes sur le siège.

- Les mains sur les cuisses.
- Les yeux fermés.
- Vous prenez conscience de votre position assise, de votre corps... Vous laissez venir le calme... l'extérieur ne vous concerne plus, vous êtes dans votre corps, les pieds enracinés au sol, les mains sur les cuisses, vous vous abandonnez à cet état de calme...
- Vous êtes conscient de votre moi corporel.
- Vous restez à l'écoute de votre corps... de ses tensions...
- Vous les relâchez... et vous allez sentir...
  . votre pied droit,
  . votre cheville,
  . votre jambe,
  . votre genou,
  . votre cuisse,
  . toute votre jambe droite détendue,
  . votre pied gauche,
  . votre cheville,
  . votre jambe,
  . votre genou,
  . votre cuisse,
  . toutes la jambe gauche détendue.

  Tout est calme...

- Vous respirez profondément...
- Vous sentez le bassin..
  . les muscles fessiers,
  . l'abdomen,
  . tout le tour de la taille.
- Vous respirez calmement.
- Vous sentez...
  . votre main droite,
  . votre poignet,
  . l'avant-bras,
  . le coude,
  . le bras,
  . l'épaule,
  . laissez l'épaule se relâcher,
  . et vous sentez tout le bras détendu.

  Tout est calme, respirez profondément...

- Vous sentez votre main gauche,
  . votre poignet,
  . l'avant-bras,
  . le coude,
  . le bras,
  . l'épaule,
  . laissez l'épaule se lâcher,
  . et vous sentez tout le bras se relâcher.
- Vous sentez votre dos droit, il prend toute sa place dans sa hauteur, sa largeur,
- Vous respirez largement.

- Vous lâchez les deux épaules et la nuque.
- Votre visage se détend.
- Vous sentez votre poitrine.
- Vous respirez profondément.
- Vous sentez toute la région de l'estomac.
- Vous sentez l'abdomen.
- Vous sentez votre corps tout entier, bien rassemblé dans une masse homogène, l'énergie circule librement, il n'y a plus de noeud qui bloque...
  toute l'énergie peut circuler...
  Je suis calme et détendu...
- Quand vous voudrez, vous pourrez reprendre contact avec l'environnement, vous étirer, ouvrir les yeux.

4. Situation de calme - 5 minutes

- Vous retrouvez en vous une situation au cours de laquelle vous étiez complètement CALME: paysage, souvenir de calme...
- Quand le souvenir est là, vous le regardez mentalement...
- Et vous le faites passer dans votre corps, vous éprouvez cette situation de calme en vous.
- Vous ouvrez les yeux.

À l'avenir, collectionnez les images de calme pour vous en servir en cas de besoin. Il n'en faut pas trop: une pour l'école, une pour la maison, une pour l'autobus, etc.

5. Situation d'énergie - 5 minutes

- Vous fermez les yeux...
- Vous sentez le calme en vous...
- Vous retrouvez une situation où vous étiez particulièrement ÉNERGIQUE...
- Quand vous l'avez trouvée vous la regardez mentalement...
- Et vous sentez en vous cette énergie spécialement disponible...
- Vous arrêtez l'exercice quand vous voulez...
- Vous ouvrez les yeux.

À l'avenir, collectionnez vos images d'énergie pour les avoir à votre disposition quand c'est nécessaire.

6. Situation de contrôle - 5 minutes

- Vous laissez venir une image où vous étiez en CONTRÔLE de vous-même...
- Vous la regardez quelques instants...
- Vous l'éprouvez dans votre corps...
- Vous intériorisez...
- Vous vous arrêtez quand vous voudrez.
- Vous ouvrez les yeux.

À l'avenir, collectionnez vos images de contrôle Exemples: contrôle après une panique, contrôle après un entretien stressant, contrôle avant un examen...

TECHNIQUE POUR MAÎTRISER SON ANXIÉTÉ

DÉFINITION

Anxiété: État d'inquiétude ou d'agitation confuse accompagné d'un sentiment d'insécurité, et ressenti en situation de stress ou de menace imminente. (Petit Larousse)

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

L'affirmation de soi, Dominique Chalvin, Collection «Formation permanente en sciences humaines», Les éditions E.S.F., Paris, 1987.

POUR APPRENDRE À MAÎTRISER LE STRESS QUI PERTURBE FRÉQUEMMENT NOTRE ORGANISME:

1. PRATIQUER DES EXERCICES DE RELAXATION

Les exercices de relaxation sont de courte durée et peuvent être faits un peu partout: à la maison, à l'école, dans l'autobus, etc. On les pratique notamment avant ou après un entretien difficile, une réunion épuisante, etc.

- Exercices de relaxation extraits de ***L'affirmation de soi***. Applications pratiques, pp. 23-26, reproduits sur la planche d'exercices 1.5 de ce document, pp. 25 à 27.

2. AVOIR UN RÉGIME DE VIE ÉQUILIBRÉ

- Veiller à «s'inventer» même physiquement
  - Bien se nourrir régulièrement
  - S'accorder le sommeil réparateur nécessaire
  - Considérer les événements avec une pensée positive.

3. APPRENDRE À GÉRER SON TEMPS

- Inscrire son emploi du temps sur un calendrier hebdomadaire ou mensuel:

  - Mettre en relief [trait de couleur, signe] les obligations essentielles à ne pas négliger;

  - Éliminer la surcharge. Savoir refuser ou repousser une demande quand son emploi du temps est complet ou suffisamment rempli;

  - Un emploi du temps équilibré comporte des périodes de détente physique et mentale;

  - Se fixer des échéances raisonnables pour l'accomplissement des travaux ou des activités, afin d'éviter un encombrement peu productif.

- Évaluer mensuellement son emploi du temps. Bien gérer son temps, c'est aussi exercer sa liberté.

■

2

ACCUEILLIR L'AUTRE: UNE RÈGLE D'OR DU LEADER

LEÇON 2.1 : ACCUEIL ET OUVERTURE À L'AUTRE

OBJECTIF : Amener le jeune à adopter un comportement d'ouverture à l'autre empreint de cordialité

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Définition collective du mot «accueil»:

- En s'isolant, chacun écrit sur une feuille de papier les mots que font naître dans son esprit le mot ACCUEIL.
  OU
  dessine quelque chose qui serait pour lui un symbole de l'accueil.
- L'animateur écrit au tableau les mots et affiche les symboles.
- Ensemble, le groupe tente de définir l'ACCUEIL.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

1. **Partage:** LES CONSÉQUENCES DU MANQUE D'ACCUEIL ET D'OUVERTURE À L'AUTRE.

   Qu'est ce que ça peut provoquer quand quelqu'un frappe à une porte et se fait dire brutalement *«Qu'est-ce que tu veux?»*
   Qu'est-ce que ça peut provoquer de dire à quelqu'un *«Tu n'as pas d'affaire ici»* ou *«Je ne t'aime pas!»*?

2. **Évaluation personnelle**

   Dans ***Mon carnet de bord de leader***, pages 61 à 63, chacun procède à une évaluation personnelle sur le thème «Cordialité».

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE D'ACCUEIL ET D'OUVERTURE À L'AUTRE (p. 34).

TECHNIQUE D'ACCUEIL ET D'OUVERTURE À L'AUTRE

DÉFINITION

Accueil: Manière de recevoir quelqu'un, de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive. (Petit Larousse)

ACCUEILLIR UNE PERSONNE

À l'arrivée d'une personne qui vient nous saluer ou nous voir:

1. S'empresser d'aller vers elle, puis tout en prononçant son nom, s'il nous est connu,
   tendre la main,
   ou ouvrir les bras,
   ou exprimer un mot de bienvenue,

   selon la circonstance et selon le degré de connaissance que l'on a de cette personne

2. Manifester, dans son regard et sa physionomie, une attitude de considération

3. La mettre vite à l'aise
   par une phrase personnalisée,
   ou par une information sur l'activité annoncée ou en cours

4. Créer la confiance en s'informant de son état ou de ses sentiments personnels au regard de l'activité

5. Conserver une attitude vraie et détendue; ni hautaine, ni timide

6. S'il y a lieu, l'accompagner, ou la faire accompagner, pour faciliter son intégration au groupe.

■

LEÇON 2.2 : PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE À UNE AUTRE PERSONNE, À UN AUDITOIRE

OBJECTIF : Habiliter l'élève à faciliter un premier contact entre deux personnes ou une personne et un auditoire, par une présentation adéquate

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Prise de conscience:

- Tu vas essayer de dénombrer le nombre de personnes avec lesquelles tu es entré(e) en contact [au moins avoir dit «bonjour»] depuis le matin.

  L'animateur reçoit les réponses et fait prendre conscience que tout homme, toute femme est fondamentalement un être de relations.

- Le fait de connaître un trait de personnalité ou un aspect de l'engagement d'une personne que l'on s'apprête à accueillir facilite un accueil plus sincère, dans lequel les premiers mots d'échange sont exprimés naturellement. Le psychiatre américain Léonard Zunin enseigne que les quatre premières minutes d'une relation humaine sont importantes. Est-ce vrai qu'un contact, une rencontre a plus de chance de réussir si on s'y prend bien au départ et peut ne pas rapporter les fruits qu'on en attendait si l'amorce n'est pas réussie? En d'autres termes, est-ce vrai que les premières minutes d'une relation sont importantes? Qu'est-ce que tu en dis?

  L'animateur engage une brève discussion à partir des commentaires qui sont faits et fait prendre conscience qu'une bonne relation humaine repose souvent sur la confiance en soi et la connaissance, même minime, de son interlocuteur.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

JEU: Qui est le meilleur?

- L'objectif du jeu: chaque participant est appelé à se présenter brièvement au groupe, en faisant ressortir **un** trait de sa personnalité ou de développement personnel et en ayant recours autant que possible à l'humour ou à l'originalité.

  EXEMPLE (emprunté à Gilbert Béville):
  Mon grand père s'appelait Maximilien et il jouait du saxophone.
  Mon père s'appelait Maxime et il jouait du saxo.
  Moi, je m'appelle Max et je joue du sax.

- Après exécution, choix de la meilleure formule de présentation (critères de choix: mention d'un trait d'identification, humour, originalité).

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

LA PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE À UNE AUTRE OU À UN AUDITOIRE DOIT FACILITER LES PREMIERS INSTANTS D'UNE RELATION INTÉRESSANTE.

Communication commentée de TECHNIQUE DE PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE (pp. 37-39).

TECHNIQUE DE PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE

A - PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE À UNE AUTRE PERSONNE

- **À une personne ayant un statut particulier ou qui est plus âgée**

1. Nommer la personne dont le statut est supérieur ou particulier en premier;

2. Ajouter immédiatement: «Je vous [te] présente ... (nom et un élément d'identité de l'autre personne)». L'élément d'identité permet de situer rapidement les personnes présentées, les met ainsi plus à l'aise. Le contexte est tout de suite plus chaleureux.

   Si le «Je te présente» semble trop formel, on peut tout simplement désigner la deuxième personne par un geste délicat de la main en l'identifiant.

Exemples:

«Maman. – Maxime, un copain d'école. Nous sommes dans le même groupe de math.»
«Grand-père. – Je te présente mon amie Véronique, une sportive comme moi». (À Véronique) – «Grand-père se garde jeune, il s'intéresse aux sports».

- **À une personne de même statut**

Même procédé que ci-dessus, sauf qu'il n'y a pas d'ordre de présentation.

Exemple:

«Salut, Geneviève. Ça va? Je te présente mon amie Véronique».
[Puis en s'adressant à Véronique]: «Geneviève est une copine qui fait partie du même club de natation que moi».

B - PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE À UN AUDITOIRE

1. S'ÊTRE PRÉPARÉ(E) À L'AVANCE

L'improvisation peut être un manque de respect pour la personne invitée.

S'être informé(e) du ou des motifs du choix de cette personne-ressource et des principaux éléments de son plan de carrière qui pourront être mis en relief devant l'auditoire.

Avoir rédigé un texte sur papier ou dans sa tête et l'avoir mémorisé.

Voici un modèle de présentation d'une personne à un auditoire:

- ***Introduction***

  Esquisse du motif général qui a conduit au fait de solliciter l'apport de cette personne.

  Exemple:

  «Au cours des pratiques précédentes, on a souvent souligné notre difficulté, et en même temps, la nécessité d'avoir une bonne vision du jeu.
  Or, quand le hasard me fit rencontrer mon bon ami [J.P.], l'idée de lui demander de venir vous exposer comment développer cette habileté s'est imposée à moi.
  J'ai pris le risque de lui demander cette faveur et à ma grande satisfaction il a accepté.
  Je considère que l'accueillir ici, aujourd'hui, est pour nous un privilège.»

- ***Motiver les gens à l'accueillir avec une disposition d'écoute***

  Relever, dans le plan de carrière ou le vécu de la personne, les éléments de compétence et/ou d'expérience qui en font un consultant ou une consultante recherché[e] et qui justifie le motif de sa présence en ce lieu.

  S'en tenir plutôt à l'essentiel, car le «show» n'est pas l'affaire de celui ou celle qui présente.

  Exemple (suite):

  «J.P. est entraîneur de l'équipe officielle de l'Université [...].
  Sous sa direction, l'équipe a remporté le championnat provincial et national trois fois au cours des quatre dernières années. À l'Université même, il donne des séminaires non seulement à des entraîneurs, mais à des athlètes professionnels.
  Reconnu comme fin stratège, J.P. connaît toutes les règles de base du sport que nous pratiquons et les habiletés à développer.»

- ***Céder la place à la personne présentée***

  L'objectif du point 2 atteint, il faut aussitôt donner la parole à la personne-ressource.

  Exemple (suite):

  «Je suis convaincu que vous avez hâte d'entendre J.P. C'est pourquoi je lui laisse immédiatement la parole.»

2. SUR PLACE, AGIR SANS PRÉCIPITATION

Se placer debout devant l'auditoire, de façon à être vu par tous les participants.

Parler haut et fort et d'une manière naturelle, c'est-à-dire qui n'a pas l'air de débiter un texte monotone.

■

3

COMMUNIQUER:

RECEVOIR ET TRANSMETTRE DE L'INFORMATION

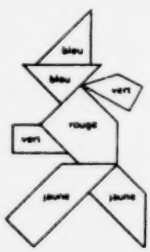
LEÇON 3.1 : SAVOIR ÉCOUTER

OBJECTIF : Habiliter le jeune à se faire attentif aux paroles et aux sentiments que les autres cherchent à communiquer

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu: **MÉLI-MÉLO**
(inspiré de *60 fiches, Jeux de communication*, Gilbert Béville, Les Éditions d'organisation, Paris, 1977)

- Une personne (l'émetteur) a devant elle les sept pièces d'un casse-tête formant l'**image** reproduite ci-dessous:



Les autres participants (les récepteurs) ont devant eux sept pièces identiques mais en **désordre**. Voir planche de l'exercice 3.1 (pp. 45-46).

L'émetteur doit, **sans préparation**, donner oralement les instructions aux récepteurs pour qu'ils construisent avec les pièces une figure exactement **conforme à l'image** ci-dessus. Pour les fins de l'objectif poursuivi par le jeu, l'émetteur leur indique en premier qu'il s'agit de reconstituer l'image d'un «bonhomme».

Durant l'exercice, les récepteurs ne doivent ni poser de questions, ni faire de remarques.

- L'animateur montre au groupe l'image qui était à reproduire et demande à ceux et celles qui ont le moins réussi d'analyser dans quelle proportion la difficulté est venue du manque d'attention aux informations (manque d'écoute).

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Discussion: Par analogie, on peut également dire que très souvent les messages donnés par quelqu'un sur ce qu'il ressent ou veut exprimer ne sont pas toujours clairs. Ils peuvent cacher une grande douleur, un désespoir, un appel au secours.

Y a-t-il des signes qui permettraient de penser qu'il y a, parfois, dans une attitude, un comportement ou une expression, un message à décoder? Nommons-en quelques-uns.

NOTE À L'ANIMATEUR
Une parole inachevée ou un ricanement accentué...,
un silence d'isolement,
une larme furtive,
une expression triste,
etc.

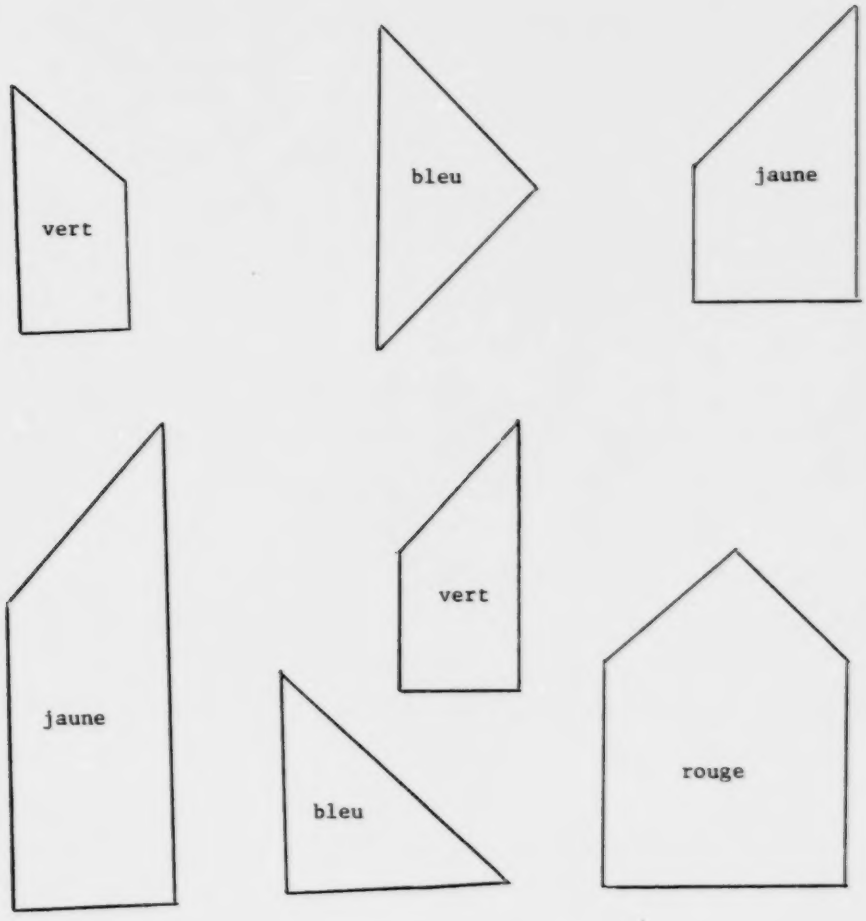
ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

APPRENDRE À ÊTRE À L'ÉCOUTE DES AUTRES EST D'UNE IMPORTANCE CAPITALE POUR LE LEADER.

Communication commentée de TECHNIQUE DE L'ÉCOUTE (p. 47).

EXERCICE 3.1 MÉLI-MÉLO

1. **Découper les pièces détachées du casse-tête**
2. **Rassembler les pièces selon les instructions.**



TECHNIQUE DE L'ÉCOUTE

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Conduire un entretien, Jean-Maurice Vergnaud et Arnelle de Pianelli, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.

1. LAISSER L'AUTRE S'EXPRIMER AVEC CONFIANCE

- Le laisser dire son opinion ou exprimer ce qu'il ressent sans l'interrompre; ne pas terminer ses phrases.
- Essayer de comprendre ce qu'il veut transmettre pour mieux saisir son cadre de référence et découvrir même ce qu'il ne dit pas.

2. MANIFESTER SON ATTENTION

- «Entendre avec les yeux»: regarder naturellement celui qui parle, sans soutenir son regard ou le dévisager.
- Observer le langage de son corps: posture, mimiques, gestes, expressions, pour mieux saisir la portée psychologique ou émotive de ce qu'il dit.
- Acquiescer par un signe [«oui», «hmm»] pour signifier à l'autre que l'on reçoit bien ce qu'il transmet ou son intérêt à ce qu'il dit.

3. INTERROGER ET REFORMULER

- Quand c'est nécessaire, amener l'autre à clarifier sa pensée ou ce qu'il ressent en posant une question [Cf.: ***Un leader en formation***, pages 37-38]
- Reformuler, c'est-à-dire redire d'une manière plus concise ou plus explicite ce que l'autre vient d'exprimer, afin de s'assurer d'une bonne compréhension.

4. TÉMOIGNER DE L'EMPATHIE

- Montrer à l'autre que l'on comprend ses sentiments. L'encourager.
- Ne jamais se moquer de ce que l'autre exprime. Respecter ses silences, sa timidité, son émotivité.

LEÇON 3.2 : LE COMMUNIQUÉ ORAL OU ÉCRIT

OBJECTIF : Habiliter le jeune à transmettre par communiqué oral ou écrit des informations utiles et précises

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu de communication:

- Tu communiques verbalement aux autres le trajet de l'école à chez toi.
- Réactions du groupe:

  Y a-t-il des informations superflues?
  Y a-t-il des informations manquantes?

SE LIMITER À LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS UTILES. L'ABONDANCE D'INFORMATIONS NUIT À LA COMPRÉHENSION, ALORS QUE LE MANQUE D'INFORMATION PEUT INDUIRE EN ERREUR.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 3.2: QU'EN DIS-TU?

- Recueillir les commentaires du groupe sur les assertions que l'on retrouve sur la planche d'exercice 3.2 (p. 50).

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

DANS TOUT COMMUNIQUÉ ORAL OU ÉCRIT L'INFORMATION DOIT ÊTRE UTILE, CLAIRE, CONCISE.

Communication commentée de TECHNIQUE DU COMMUNIQUÉ ORAL OU ÉCRIT (pp. 51-52).

EXERCICE 3.2: QU'EN DIS-TU?

Voici une série d'affirmations que l'on entend parfois. Toi, qu'en dis-tu? Les membres du groupe échangent leurs commentaires.

1. Les élèves n'écoutent pas les messages transmis par le système intercom parce que le moment de transmission est mal choisi.

2. Il y a des types de messages qui ne conviennent que si la personne qui le fait est devant le groupe.

3. Les petites digressions ou parenthèses que tolère le communiqué oral ne doivent pas distraire l'auditoire du message principal à retenir.

4. Le style du message oral et écrit n'est pas le même.

5. La distribution d'un petit bulletin de nouvelles, hebdomadaire ou mensuel, est une pratique à instaurer.

6. Le message écrit doit être bref et clair pour être lu par la majorité des élèves.

7. Pour s'assurer une transmission efficace, mieux vaut transmettre plusieurs messages par affichage que sur un seul communiqué écrit.

TECHNIQUE DU COMMUNIQUÉ ORAL OU ÉCRIT

1. PRÉPARATION DU COMMUNIQUÉ

Que le communiqué soit transmis verbalement ou par écrit, il doit avoir été préparé.

Ébaucher un plan afin de préparer un communiqué clair, précis, contenant toutes les informations à transmettre.

- Annoncer le sujet de la communication, le *quoi*.
  S'il y a deux ou plusieurs sujets dans le communiqué, les énoncer clairement l'un après l'autre

- Pour chaque sujet, communiquer séparément l'ensemble des informations s'y rattachant:
  Écrire, pour chaque sujet, toutes les informations à transmettre, puis les ordonner et les regrouper afin d'établir un ordre logique de transmission et de faciliter la compréhension de l'auditoire.

- En terminant, souligner l'intention du communiqué.

EXEMPLE D'UN PLAN DE COMMUNIQUÉ:

- **sujet:** sortie sportive d'hiver.

- **informations utiles et essentielles**
  - **les éléments circonstanciels:**
    quand
    où
    pour qui/avec qui
    comment (moyen de transport)
    durée.
  - **les prérequis:**
    formulaire de décharge de responsabilité en cas d'accident
    l'inscription: modalités.
  - **les prévisions matérielles:**
    tenue vestimentaire
    équipement: possibilité de location ou pas
    repas: lunch, casse-croûte ou restaurant.
  - **la sécurité:**
    responsabilisé individuelle: gare à la témérité
    interdiction d'alcool ou de substances illégales
    recours aux surveillants de l'école ou aux moniteurs du site en cas de besoin.

- **intention du communiqué**

  Voeu: une journée qui donnera l'occasion de fraterniser et d'avoir du plaisir ensemble

  Souhait: une participation spontanée et générale.

2. TRANSMISSION DU COMMUNIQUÉ ORAL

- Avoir un débit naturel, ni trop rapide, ni trop lent.
- Par fierté pour sa langue, utiliser un français correct.
- adapter à son auditoire le ton et la façon de transmettre l'information, en évitant la familiarité et sans distraire l'auditoire de l'essentiel du message.

3. LA COMMUNICATION ÉCRITE

- Le communiqué écrit doit mentionner, en introduction
  - de quelle personne il provient et à quel titre cette personne émet le communiqué
  - à quelle(s) personne(s) il est destiné
  - la date de l'émission du communiqué
  - L'objet principal ou les objets principaux du communiqué.
- Écrire en un français correct.

■

4

PARTICIPER,

C'EST S'ENGAGER
DANS UN PROCESSUS DE GROUPE

LEÇON 4.1 : À LA RECHERCHE D'IDÉES

OBJECTIF : Initier le jeune à la technique du remue-méninges (brainstorming)

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu: création

- L'animateur demande d'écrire chacun sur une feuille de papier tous les mots que font naître dans leur esprit l'expression ACTIVITÉ PHYSIQUE.
- Dans un deuxième temps, chacun crée des sous-groupes de mots avec ceux qu'il a sur sa liste en les regroupant sous différents dénominateurs comme bon lui semble.
- Dans un troisième temps, il donne un nom (un titre) à chaque sous-groupe.
- L'animateur recueille quelques titres de subdivisions en illustrant qu'une idée, enrichie de son contexte descriptif ou explicatif, a été créée.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Débat: EST-CE VRAIMENT DANS LA MISSION DE L'ÉCOLE DE PROMOUVOIR L'ACTIVITÉ PHYSIQUE CHEZ LES JEUNES?

- L'animateur divise le groupe en deux camps: celui du OUI et celui du NON.
- Les deux groupes trouvent séparément des arguments en faveur de leur option. Une référence à l'activité de sensibilisation peut aider.
- L'animateur donne les consignes du débat: (défense respective de leur option: 3 ou 4 minutes par équipe; réplique respective aux arguments de l'autre camp)
- Débat.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

LA RECHERCHE D'IDÉES À PLUSIEURS PERSONNES EST EFFICACE.

Communication commentée de TECHNIQUE DU REMUE-MÉNINGES (p. 56).

TECHNIQUE DU REMUE-MÉNINGES (brainstorming)

DÉFINITION

Brainstorming: Technique de recherche des idées; réunion où chacun fournit ses suggestions pour résoudre un problème. [Le Petit Robert]

Une expression spontanée d'idées pertinentes par rapport à la question qui motive le rassemblement. Toutes les idées sont exprimées librement, sans lien nécessaire les unes avec les autres. On les accepte telles quelles sans chercher à évaluer leur qualité ni à porter aucun jugement.
Le brainstorming est très utile pour dresser une sorte d'inventaire de toutes les idées représentées dans le groupe relativement à un problème ou à la solution d'un problème. [A. Beauchamp, R. Graveline, C. Quiviger, dans ***Comment animer un groupe***, Les Éditions de l'Homme, 1976].

1. IMPOSER UN MINIMUM DE RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

- Désigner un animateur
- S'entendre pour la prise de parole
- Préciser la durée de la discussion.

2. RÔLE DE L'ANIMATEUR

- Donner la parole aux demandeurs si telle a été la décision du groupe.
- Ramener à l'ordre:
  - si un comportement trop déviant nuit au fonctionnement du groupe
  - si la discussion est parsemée d'énoncés de jugements de valeur
- Aux moments propices (exemples: un silence qui semble signifier un épuisement des idées sur le sujet; un aspect de la question a été amplement développé), faire un résumé succinct des principales idées émises, de façon à relancer la discussion ou soumettre au groupe une synthèse finale des idées à retenir sur le sujet traité.
- Clore la discussion à la fin du délai prescrit par le groupe.

■

LEÇON 4.2 : LES PARTICIPANTS QUI POSENT PROBLÈME

OBJECTIF : Amener le jeune à savoir composer avec l'individualité de chaque membre du groupe

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu d'associations: il faut toutes sortes de «monde» pour faire un monde!

CHAQUE PERSONNE SE DISTINGUE DES AUTRES PAR SON ORIGINALITÉ PROPRE. DES INDIVIDUS SE DÉMARQUENT DES AUTRES PAR UNE PERSONNALITÉ PLUS MARQUÉE.

- **EXERCICE 4.2** (cf. p. 59)

  Associer le trait d'originalité propre d'une personne à la description de caractère qui en est faite.

  Le répondant indique à l'endroit requis s'il connaît personnellement au moins un individu pouvant être classé dans ce groupe.

  L'animateur fait prendre conscience de la diversité de caractères avec lesquels tout individu est appelé à établir de nombreux rapports humains.

  NOTE À L'ANIMATEUR
  Corrigé de l'exercice 4.2:

  - le(la) contrariant(e)
  - le(la) bavarde
  - le(la) boudeur(euse)
  - le rigolo (la comique)
  - l'étourdi(e)
  - le(la) connaisseur(euse)
  - le(la) timide
  - le(la) questionneur(euse).

ACTIVITÉ D'EXPLORATION

Jeu de rôles: Comment faire...

- L'animateur organise un jeu de rôles dans lequel des participants jouent respectivement les personnages suivants:

  1. un copain cherche à convaincre un ami **timide** d'accepter de le remplacer pour accueillir les invités du brunch étudiant de samedi prochain.

  2. Nathalie cherche à faire comprendre à son amie Manon, **qui a une cervelle d'oiseau**, que ce n'était pas à elle à faire connaître à ses parents son penchant amoureux pour le fils des voisins.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

LA MAÎTRISE DES PARTICIPANTS QUI GÊNENT LE PROCESSUS DE PARTICIPATION DANS UN GROUPE S'ACCROÎT AVEC L'EXPÉRIENCE.

Communication commentée de TECHNIQUE DE MAÎTRISE DES PARTICIPANTS QUI POSENT PROBLÈME (pp. 61-62).

EXERCICE 4.2 : TRAITS DE CARACTÈRES DIFFICILES

1re partie **Associer chaque trait de caractère à la description propre qui en est faite dans la deuxième partie de l'exercice:**

le(la) boudeur(euse)	le(la) bavard(e)
le(la) timide	le(la) questionneur(euse)
le(la) contrariant(e)	l'étourdi(e)
le(la) connaisseur(euse)	le rigolo (la comique)

2e partie

portrait	trait de caractère	description	connais
	_____	S'oppose à tout pour le plaisir. S'intègre difficilement au groupe.	_____
	_____	A toujours quelque chose à dire sans se soucier si d'autres veulent intervenir.	_____
	_____	Manifeste sa contrariété en devenant silencieux et renfrogné.	_____

_____

Rit à tout propos, sans motif valable. Fait le bouffon. _____

_____

Agit ou parle sans réflexion, sans attention. _____

_____

Se croit plus informé que tout le monde. Cherche à imposer son opinion. _____

_____

N'ose pas parler par manque d'assurance et de confiance en soi. _____

_____

Pose inlassablement des questions pour lesquelles, souvent, il connaît les réponses. _____

TECHNIQUE DE MAÎTRISE DES PARTICIPANTS QUI POSENT PROBLÈME

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 46 à 49.

L'animateur (l'animatrice) d'un groupe de réflexion ou de travail peut devoir aider des participants qui en raison de leur personnalité ou de leur humeur passagère gênent le processus de participation:

1. CEUX (OU CELLES) QUI PARLENT TROP

- **Le bavard (la bavarde)**
  - Profiter d'une reprise de souffle pour questionner le groupe ou quelqu'un d'autre
  - Avec la main, faire le geste d'arrêter le flot de paroles
  - Si possible, se déplacer pour être hors de son axe visuel; ne pas le regarder.
- **Le questionneur (la questionneuse)**
  - Renvoyer ses questions au groupe
  - Éviter d'appuyer ou de réfuter son point de vue.
- **Celui ou celle qui s'entretient en aparté avec le voisin, la voisine**
  - Faire silence
  - Interpeller l'un des deux à l'aide d'une question facile; lui demander son avis
  - Faire «chut» avec un doigt sur la bouche
  - Réprouver du regard
  - Si possible, aller se placer près d'eux.
- **Le rigolo (la comique)**
  - Rappeler à l'ordre avec un air sérieux
  - Ramener sur le sujet en lui posant une question facile, mais pertinente
  - Rappeler l'essentiel de la (ou des) dernière(s) interventions pour que le rythme de la discussion ne soit pas perdu.

2. CEUX OU CELLES QUI NE PARTICIPENT PAS ASSEZ

- **Le complexé (la complexée)**
  - Lui poser une question facile à l'occasion
  - Répéter une intervention pertinente de sa part pour lui accorder de la valeur
  - L'encourager du regard, sans l'inviter avec trop d'insistance à se compromettre.

- **Le (la) timide**
  - L'aider à s'exprimer par une ou des sous-questions
  - Contenir celui ou celle qui se moque de son attitude timide
  - Solliciter son intervention si le sujet traité est de sa compétence.

- **Le grand seigneur (la femme hautaine)**

  - Chercher à l'intégrer au groupe avec courtoisie
  - L'amener à s'intéresser à la discussion en amorçant avec lui (elle) un bref dialogue sur le sujet, pour ensuite offrir son point de vue à la réflexion du groupe
  - Le regarder périodiquement dans les yeux.

3. CEUX (CELLES) QUI ONT L'ESPRIT DE CONTRADICTION

- **Monsieur (Madame) qui sait tout**

  - Demander au groupe d'émettre un avis sur le contenu de son intervention
  - Lui faire entendre, par un geste ou le regard, que la parole doit être partagée.

- **L'agressif (l'agressive)**

  - L'amener à trouver lui-même (elle-même) un aspect positif à ce qu'il exprime
  - Rester calme; demander délicatement au groupe ce qu'il pense
  - Ne pas accorder trop d'attention à son humeur maussade, mais invoquer, si nécessaire, les règles de la courtoisie et du respect des autres.

■

5

ORGANISER UNE ACTIVITÉ

LEÇON 5.1 : LE MANDAT

OBJECTIF : Habiliter le jeune à formuler correctement ou à bien préciser un mandat

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Discussion: Les jeunes font souvent du gardiennage d'enfants pour se faire de l'argent de poche. Ce service de garde et de surveillance a pour but la protection et la sécurité de l'enfant ou des enfants de M. et M^me^ XXXX. Quelles informations un jeune doit-il avoir pour bien remplir son rôle de gardien d'enfant(s)?

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Dessin : **Exercice 5.1: LES NEUF POINTS**
Relier les 9 points du dessin en quatre traits droits et sans lever le crayon. (extrait de Séminaires de communication à l'É.N.A., Jean-Pierre Gruère).

Corrigé de l'exercice 5.1:

NOTE À L'ANIMATEUR
Conclure que la précision d'un mandat ne réduit pas l'esprit d'ingéniosité et le sens des responsabilités de l'exécutant.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

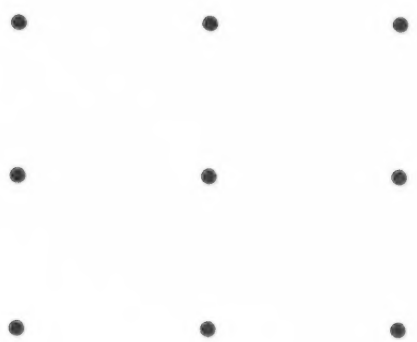
POUR ÉVITER LA MÉSINTERPRÉTATION, LES ABUS DE POUVOIR OU DE CONFIANCE, UN MANDAT DOIT ÊTRE PRÉCIS ET CLAIR.

Communication commentée de TECHNIQUE DE FORMULATION D'UN MANDAT (pp. 67-68).

EXERCICE 5.1: LES NEUFS POINTS

Relier les 9 points du dessin ci-dessous en 4 traits droits et sans lever le crayon.

DURÉE DE L'EXERCICE: 8 MINUTES



(Jeu extrait des SÉMINAIRES DE COMMUNICATION À L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION, Jean-Pierre Gruère).

TECHNIQUE DE FORMULATION D'UN MANDAT

DÉFINITION

Mandat: Charge, fonction donnée par une personne à une autre pour qu'elle la remplisse en son nom. [Le Petit Robert]

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 65-66.

Dans la formulation d'un mandat, des précisions doivent absolument être indiquées par le mandant pour que la personne qui agit en son nom connaisse parfaitement l'étendue du mandat qui lui est confié et exerce son leadership dans la confiance et la sérénité.

1. LA NATURE DE LA FONCTION CONFIÉE

Préciser le résultat appréhendé et l'ensemble des devoirs à assumer pour accomplir la fonction.

2. L'ÉTENDUE DU DROIT D'AGIR ET DE LA RESPONSABILITÉ DES ACTES COMMIS

- Indiquer, dès le départ, le degré d'autonomie accordé à la personne ou au groupe dans l'exécution de son mandat. Son pouvoir de prendre des décisions est-il absolu ou subordonné à des conditions d'autorisation ou de consultation d'un supérieur hiérarchique?
  L'indication du degré d'autonomie établit le degré de responsabilité du mandataire.

- Mentionner clairement sous quelle autorité le mandataire agit et à quels moments ou à quelle fréquence il doit lui rendre compte de ses actes.

- S'il y a lieu, mentionner les droits corporatifs, collectifs ou individuels, à l'encontre desquels le mandataire ne peut agir.

3. LES RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU MANDATAIRE

Le mandat doit faire état

- des ressources **humaines** mises au service du mandataire au cours de la période d'exécution du mandat (conseiller(s), secrétaire, etc.).
  On peut dès lors autoriser le droit de former un comité et des sous-comités, de sonder les opinions du milieu, de s'adjoindre des collaborateurs, etc.

- des ressources **matérielles** pouvant être utilisées: autorisation préalable de retenir et utiliser des lieux comme l'auditorium, le gymnase, etc, de se servir de l'équipement audio-visuel, sportif ou autre.

- des ressources **financières** auxquelles il peut recourir: budget pré-autorisé, permission de lever des fonds ou d'exiger des droits d'entrée ou de participation, etc.

4. LA DURÉE DU MANDAT

Il est important de prescrire une date de fin du mandat.

EXEMPLE DE FORMULATION D'UN MANDAT:

À titre de Directeur des élèves, je confie au Conseil étudiant du Collège, le soin d'organiser les OLYMPIQUES qui se tiendront sur le site du Collège, les 17 et 18 février 19.....

Le mandat confié à ce comité organisateur des jeux olympiques comporte la préparation du programme des jeux et des sports, sa mise en place incluant les rondes préliminaires pour le choix des concurrents, l'information et la publicité, le contrôle des dépenses, l'organisation des compétitions et la remise des médailles.

Monsieur (...), professeur d'éducation physique, agira comme conseiller et personne-ressource auprès du comité organisateur et, de ce fait, en est membre de droit.
Le budget pour la réalisation du mandat, pris à même celui du secteur des services éducatifs, est fixé à ...$. Aucune autre sollicitation d'argent de quelle que nature que ce soit, n'est autorisée. Les procédures comptables pour les sorties et les entrées d'argent sont établies par le service de comptabilité du Collège.

Les membres du comité organisateur peuvent recourir aux services de soutien du Collège (audiovisuel, secrétariat, photocopie, préparation de locaux, etc.) en respectant les procédures de fonctionnement, de réservation ou de prêt établies par ces mêmes services.

Toute décision du comité organisateur ne devient effective qu'après l'approbation du Directeur des élèves qui n'opposera son veto que si les droits, les politiques ou les directives du Collège ne sont pas respectés ou s'il y a abus de confiance ou de pouvoir dans l'exécution du présent mandat.

Le Directeur des élèves et le comité organisateur procédera à une évaluation de tous les aspects de la mission confiée dans les quelques jours qui suivront la clôture des jeux. Mais une évaluation ponctuelle et assidue au cours de la démarche d'organisation devra être prévue et faite en présence du conseiller et personne-ressource.

LEÇON 5.2 : L'OBJECTIF TERMINAL

OBJECTIF : Amener le jeune à considérer l'importance de fixer des objectifs terminaux lors de l'organisation d'une activité

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Prise de conscience:

Jonathan rêve d'organiser un party chez lui, samedi soir. **Pensons avec lui.**

- À quelle(s) condition(s) ses parents accepteraient-ils le projet?
  À quelle(s) condition(s) les parents de Julie, sa petite amie, lui donneraient-ils leur plein accord?
  À quelle(s) condition(s) ses chums seraient-ils motiver d'y venir?

- Y a-t-il moyen de concilier toutes ces conditions et de proposer un projet dans un cadre qui contenterait tout le monde?

DANS L'ORGANISATION D'UNE ACTIVITÉ, LES RÉSULTATS SECONDAIRES À ATTEINDRE ENCADRANT L'INTENTION FINALE, MAIS ESSENTIELS À SA POURSUITE ET À SA RÉUSSITE, SONT LES OBJECTIFS TERMINAUX.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Témoignages:

Quand il s'agit d'organiser une activité, des conflits interpersonnels ont souvent lieu non pas tant à cause d'un refus de l'activité finale comme telle, mais parce qu'il y a un manque de clarification des objectifs terminaux, c'est-à-dire des résultats secondaires encadrant l'organisation de l'activité.

Avez-vous dans votre expérience personnelle un témoignage qui confirme cette assertion?

LA DÉTERMINATION D'OBJECTIFS TERMINAUX EST UNE ÉTAPE ESSENTIELLE DANS L'ORGANISATION D'UNE ACTIVITÉ.

ACTIVITÉS D'APPROPRIATION

- **Exercice 5.2: IDENTIFICATION DES OBJECTIFS TERMINAUX** (p. 71)

  - En équipe de deux, identifier les énoncés qui peuvent être considérés comme des objectifs terminaux d'une activité. Motiver les rejets.
    Se rappeler les caractéristiques d'un objectif en se référant à la page 11.

  - **Corrigé de l'exercice 5.2:**
    1. objectif terminal
    2. non: description d'une activité, d'un moyen, et non d'une situation
    3. non: incompatible avec le but de l'organisation
    4. objectif terminal
    5. objectif terminal
    6. objectif terminal
    7. non: ne décrit pas un résultat désiré, mais un geste à poser
    8. objectif terminal.

LES OBJECTIFS TERMINAUX FIXENT EN QUELQUE SORTE LES CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UNE ACTIVITÉ OU D'UN ÉVÉNEMENT.

Communication commentée de TECHNIQUE DE FORMULATION D'UN OBJECTIF TERMINAL (pp. 73-74).

EXERCICE 5.2 : IDENTIFICATION DES OBJECTIFS TERMINAUX

A. Revoir les caractéristiques d'un objectif: TECHNIQUE POUR DÉFINIR SES PRIORITÉS, page 11.

B. Deux à deux, identifier les énoncés qui peuvent être considérés comme des objectifs terminaux d'une activité. Motiver les rejets.

ACTIVITÉ: EXPÉDITION D'ALPINISME 1. Être au préalable en bonne forme physique.	
2. Apporter quotidiennement sa contribution à la préparation des repas	
3. Avoir une tenue vestimentaire légère	
4. Agir en conformité avec les règles de fonctionnement que le groupe s'est données	
5. Avoir les connaissances minimales sur les mesures de prévention, de sécurité et d'utilisation du matériel.	
ACTIVITÉ: CONCOURS DE NAGE SYNCHRONISÉE 6. Avoir un arbitrage juste et impartial.	
7. Solliciter la participation des athlètes de nage synchro des autres clubs de la ville.	
8. Recruter plus de filles aux cours de nage synchronisée.	

TECHNIQUE DE FORMULATION D'UN OBJECTIF TERMINAL

DÉFINITION

Un objectif terminal est un **résultat** à atteindre **encadrant** l'intention finale visée. Ainsi, un objectif terminal devient un facteur qui oriente les opérations entreprises pour atteindre le but final.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Un leader en formation, page 67
Voir dans le présent cahier: **Caractéristiques d'un objectif**, page 11.

1. INSCRIRE L'ACTIVITÉ À ORGANISER

Quelle est l'intention finale du projet?

EXEMPLE:
L'organisation de jeux olympiques d'hiver pour tous les élèves du Collège.

2. DRESSER UNE LISTE DE CRITÈRES DE RÉUSSITE RÉALISTES DU PROJET VISÉ

Il s'agit de répondre à des questions comme

- À quelles conditions, le projet visé sera-t-il une réussite?
- Quelle forme particulière devrait prendre le déroulement de l'action?
- Quelles sont les attentes du milieu en regard du projet visé?
- Quelle serait la critique qui me ferait le plus mal à entendre sur le projet une fois réalisé? [le «contraire» est un critère de réussite]

EXEMPLES:
- Que tous les élèves participent à un moment ou l'autre à un jeu ou à un sport
- La participation des membres de nos équipes de compétition inter-ligue
- Avoir un arbitrage qui soit compétent, juste et impartial
- Créer un climat de bonne camaraderie entre les élèves et les professeurs d'un même cycle [groupe-classe]
- Favoriser l'intégration des professeurs aux jeux et aux sports
- Assurer une information complète et assidue
- Amener le plus de monde possible à s'engager dans la démarche
- Promouvoir l'harmonie entre les personnes
- etc.

3. RETENIR UN OU QUELQUES CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Disposer les réponses obtenues en «3» par ordre d'importance
- Déterminer les principales caractéristiques à retenir
- S'il y a lieu, les exprimer en «objectifs» à réaliser.

EXEMPLE:

1er objectif terminal:

Que les jeux olympiques soient l'occasion d'amener les élèves à prendre davantage conscience de leur appartenance à tel groupe-classe, tel cycle ou au Collège et d'exprimer cette solidarité par un appui concret.

2e objectif terminal:

Tout en conservant un noyau organisateur responsable qui coordonne toutes les activités, confier le plus de mandats possible à des comités et à des élèves.

3e objectif terminal:

Faire en sorte que l'arbitrage soit compétent et impartial.

4e objectif terminal:

Tout le long de la démarche, avoir un système qui permette une information continue et efficace entre les éléments de la structure organisationnelle, puis entre le comité organisateur et les élèves.

■

LEÇON 5.3 : LE PLAN STRATÉGIQUE (Organisation d'une activité complexe)

OBJECTIF : Habiliter le jeune à planifier et à coordonner les actions dans la conduite d'un projet complexe

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Prise de conscience: On est tous stratèges à nos heures!

L'enfant, pour atteindre son but, procède par essais et erreurs. Puis avec l'expérience et la connaissance, il utilise, plus ou moins habilement, un ensemble de moyens pour obtenir le résultat voulu.

Au cours de la dernière semaine seulement, vous est-il arrivé de faire emploi de stratégie pour arriver à votre fin?

LA STRATÉGIE EST L'ART DE PLANIFIER ET DE COORDONNER HABILEMENT L'ACTION DANS LA CONDUITE D'UN PROJET.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 5.3: LA COURSE CYCLISTE (pp. 77-78)

- Former trois ou quatre groupes de travail pour faire l'exercice 5.3
- Quatre équipes de quatre cyclistes chacune font la course de quarante kilomètres. Le premier cycliste qui franchit le fil d'arrivée remporte les honneurs de la course au nom de son équipe.
- En première partie de la planche d'exercice 5.3, sont mentionnées certaines données essentielles à l'entraîneur de l'équipe au maillot jaune: les caractéristiques des équipiers, la coupe verticale du parcours de course, une vue à vol d'oiseau du parcours de course.

- Plan stratégique: Quels conseils sur la manière de se positionner le long de la course l'entraîneur devrait-il donner à chacun de ses coureurs?

- Communication rapide des conseils donnés par l'entraîneur par un membre de chaque groupe de travail pour amener à conclure que

LE PLAN STRATÉGIQUE EST LA COORDINATION DE TOUTES LES CELLULES ACTIVES DU PROJET AFIN D'ASSURER UNE PROGRESSION EFFICACE VERS LA FIN POURSUIVIE.

NOTE À L'ANIMATEUR

Toute proposition de stratégie qui est sensée est acceptable, car l'important c'est de faire comprendre qu'une planification stratégique est nécessaire pour réaliser un projet avec plus d'efficacité.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

ORGANISER UN ÉVÉNEMENT SCOLAIRE OU UNE ACTIVITÉ COMPLEXE EXIGE UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE.

Communication commentée de TECHNIQUE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE D'UN PROJET (pp. 79-81).

EXERCICE 5.3: LA COURSE CYCLISTE

Quatre équipes de quatre cyclistes font une course de 40 kilomètres.
Le premier cycliste qui franchira le fil d'arrivée remportera les honneurs de la course au nom de son équipe.

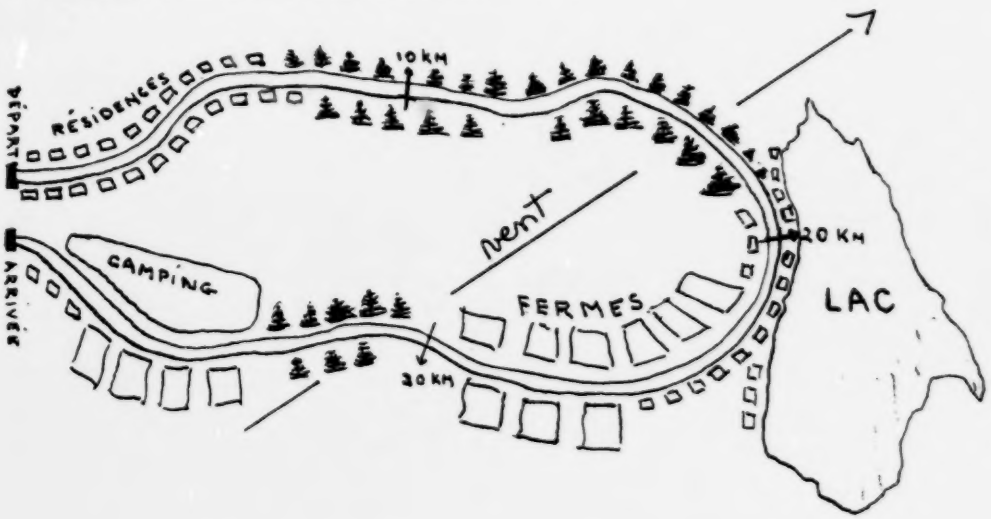
Données pour l'entraîneur de l'équipe au maillot jaune:

- **Forces et faiblesses des équipiers:**

  ÉQUIPIER **A**: expérimenté et résistant à la douleur et à l'effort
  ÉQUIPIER **B**: un peu impulsif; bon sprinter
  ÉQUIPIER **C**: première compétition d'équipe; bonnes jambes
  ÉQUIPIER **D**: expérimenté; moins résistant dans les côtes.

- **Coupe verticale du parcours de course:**

- **Vue à vol d'oiseau du parcours de course:**



Quels conseils sur la manière de se positionner le long de la course l'entraîneur devrait-il donner à chacun de ses équipiers?

À l'équipier A:

À l'équipier B:

À l'équipier C:

À l'équipier D:

TECHNIQUE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU PROJET

DÉFINITION

Plan stratégique: Manière de conduire le projet, d'en coordonner les activités.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 68-69.

PLAN STRATÉGIQUE D'UN PROJET

1. DÉTERMINER UNE STRUCTURE D'ORGANISATION

- Mesurer l'ampleur ou la complexité de l'événement
- Déduire si le projet peut être mené à bonne fin par une seule personne ou conclure à la nécessité de former un comité organisateur, aidé de comités et peut-être même de sous-comités de travail
- Identifier les comités de travail [et les sous-comités] à former
- Ébaucher une structure qui permette de visualiser le fonctionnement hiérarchique (la ligne d'autorité) de l'organisation.

2. SPÉCIFIER LE MANDAT DES PRINCIPAUX RESPONSABLES

- Spécifier le mandat de chaque membre du comité organisateur:

  Attribuer les mandats spécifiques essentiels: président, secrétaire, porte-parole officiel de l'organisation ou responsable des relations publiques, responsable de l'information, présidents des comités de travail, etc.

- Spécifier, s'il y a lieu, le mandat de chaque comité de travail.

- Identifier, dans la structure organisationnelle, les lieux de prises de décision finales et conditionnelles:

  - une décision finale est celle du décideur qui a le plein pouvoir de délibérer et d'imposer sa décision

  - une décision conditionnelle est celle du décideur qui a le pouvoir de délibérer, mais doit soumettre son jugement à une instance supérieure avant de la faire connaître et de la faire appliquer. La décision conditionnelle est celle d'un responsable intermédiaire.

- S'assurer, qu'à tous les paliers de l'organisation, chaque responsable identifie la personne morale (comité) ou physique à laquelle il doit rendre compte de ses décisions et de son action.

- S'assurer que le principe du processus décisionnel est appliqué aux sous-comités ou individus auxquels on confie une responsabilité.

3. APPROUVER LE PLAN D'ACTION DE CHAQUE COMITÉ DE TRAVAIL

En d'autres termes, **coordonner les activités de ses mandataires** dans le temps et les espaces disponibles et s'assurer qu'on respecte le mandat principal de l'organisation.

4. ADOPTER LE PLAN D'INFORMATION ET CELUI DE PUBLICITÉ

- Approuver les règles de fonctionnement et les modalités de communication interne et externe proposées par le responsable ou le comité de l'information;

- Approuver le plan de publicité proposé par le responsable ou le comité de publicité.

5. ADOPTER LE PROJET DES REVENUS ET DÉPENSES (BUDGET), PUIS LES ÉTATS FINANCIERS À LA FIN

Le comité organisateur doit ratifier les prévisions budgétaires de l'organisation et approuver, à la fin, les états financiers soumis par le trésorier, même s'il a confié la préparation de ces documents pour mandat:

- Identifier les sources de revenus

- Répartir les dépenses, selon les besoins et les revenus identifiés

- Décider des procurations pour les entrées et sorties d'argent

- Approuver les états financiers.

6. SE DONNER UN PLAN D'ÉVALUATION

- Dès la mise en marche, désigner un responsable de l'évaluation chargé d'élaborer un plan d'évaluation continue, au nom du comité organisateur.

- Prévoir une évaluation du fonctionnement et des résultats, une fois le mandat principal réalisé.

■

LEÇON 5.4 : LE PLAN D'ACTION

OBJECTIF : Habiliter le jeune à prévoir les tâches à accomplir lors de l'organisation d'une activité

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu de simulation: L'organisation spontanée d'un party

- Après la classe, amies et amis se rencontrent au resto du coin. On découvre tout à coup que c'est l'anniversaire de Sandra. En secret, Sylvie communique avec la mère de Sandra et propose à celle-ci que son groupe d'amis lui fasse la fête en s'occupant de tout. La mère acquiesce et propose le sous-sol de sa maison comme local.

- En revenant vers le groupe, Sylvie exprime son enthousiasme et propose de partager les tâches. Simuler la suite de la conversation.

UN PLAN D'ACTION RÉPARTIT LES OPÉRATIONS À FAIRE ENTRE LES PARTICIPANTS.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 5.4: LES DIVERS DOMAINES D'UNE MÊME ORGANISATION

- Les jeunes de l'atelier d'art dramatique décident de présenter au public la pièce de théâtre qu'ils sont en train d'apprendre. Cela exige toute une organisation.

- Le groupe, sous la direction de l'animateur, planifie les divers domaines d'opérations engendrés par la représentation d'une pièce de théâtre.

NOTE À L'ANIMATEUR

EXEMPLES DE DOMAINES D'OPÉRATIONS:

- Salles:
  - réservation de l'auditorium et d'une salle de repos pour les comédiens
  - ouverture et fermeture
  - ordre ou entretien des pièces
- Costumes et décors:
  - location, emprunt ou fabrication
  - rangement avant et après la représentation
  - technicien pour les rideaux (ouverture, fermeture)
- Éclairage:
  - location d'un système de lumières approprié
  - technicien d'éclairage
- Billetterie:
  - impression ou achat de billets
  - promotion et vente
  - vérification et collecte des billets à l'entrée
- Programme:
  - conception
  - impression
  - distribution.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

QUELLE QUE SOIT L'AMPLEUR DE L'ACTIVITÉ À METTRE EN PLACE, IL FAUT, EN PREMIER LIEU, FAIRE UN PLAN D'ACTION.

Communication commentée de TECHNIQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTION (p. 86).

EXERCICE 5.4: LES DIVERS DOMAINES D'UNE MÊME ORGANISATION

Projet: **La présentation d'une pièce de théâtre**

Planifier les divers domaines d'opérations engendrés par ce projet de représentation.

DOMAINE	OPÉRATIONS À RÉALISER	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE

TECHNIQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTION

DÉFINITION

Plan d'action: Disposition ordonnée des opérations à réaliser.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 70-71.

1. FAIRE L'INVENTAIRE DES TÂCHES À EXÉCUTER

- répertorier méthodiquement les tâches à exécuter et les détailler, soit
  - par étapes ou périodes de temps
  - par types d'opérations: tâche principale et tâches connexes
    exemples: programmation, animation, relations publiques, information et publicité, levée de fonds, trésorerie, recrutement, équipement, soutien administratif, sécurité, arbitrage, journal des résultats, etc.
- lister les tâches à exécuter, dans la 1re colonne d'un tableau divisé en trois ou quatre sections.

2. INDIQUER LES NOMS DU [DES] RESPONSABLE[S] DE CHAQUE TÂCHE

- Vis-à-vis chaque tâche inscrite dans la 1re colonne, indiquer le nom de la [des] personne[s] mandatée[s] pour exécuter cette tâche.

3. INDIQUER UNE DATE D'ÉCHÉANCE POUR CHAQUE TÂCHE

- Avec réalisme et en considérant l'interrelation des opérations, fixer une date à laquelle la tâche doit être accomplie entièrement.

4. INDIQUER LA PERSONNE À QUI LE RESPONSABLE DOIT RENDRE DES COMPTES

- Suivant l'ampleur du projet, et afin de clarifier les niveaux de responsabilité de l'action, on peut inscrire dans une 4e colonne le nom de la personne [ou du comité] à laquelle [auquel] l'exécutant de la tâche doit rendre compte de son action et, s'il y a lieu, évaluer la situation.

LEÇON 5.5 : LE PLAN FINANCIER

OBJECTIF : Habiliter le jeune à gérer les ressources pécuniaires d'une organisation

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Discussion: **Le budget doit-il être établi à partir des besoins ou d'un per capita?**

Tes parents doivent s'absenter pour une semaine et te confient la garde de ton jeune frère de 11 ans et de ta soeur de 8 ans. De quelle somme d'argent dois-tu disposer? Le budget doit-il être établi à partir des besoins individuels ou d'un per capita, disons arbitrairement de 75 $ pour chacun?

NOTE À L'ANIMATEUR
Le budget devrait être établi, pour une partie, selon les besoins individuels prévisibles et, pour une autre partie, selon les besoins généraux ou communs.

Les besoins individuels commandent une prévision financière proportionnelle.
Les besoins généraux peuvent commander un per capita ou une prévision financière globale et arbitraire.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Définitions:
Procuration
Bordereau (de dépôt, de retrait)
Journal des revenus et dépenses
Bilan financier.

À l'aide d'exemples ou de modèles, faire comprendre le sens de termes comptables plus techniques.
Référence: ***Un leader en formation***, pp. 74-80.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE DE PLANIFICATION FINANCIÈRE (pp. 89-90).

TECHNIQUE DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

DÉFINITION

Plan financier: Manière de gérer les ressources pécuniaires de l'organisation.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 73 à 80.

1. PRÉPARER UN PROJET DE BUDGET

Le budget est constitué des recettes et des dépenses qui sont autorisées pour la réalisation de l'organisation.

- **Les recettes ou sources de financement**

  - Identifier avec réalisme toutes les sources de revenus.

    EXEMPLES:
    Part de la cotisation annuelle des élèves prévue au budget pour le festival de mai: _____ $
    Profit d'une vente de tee-shirts: _____ $
    Produit du lavothon: _____ $

  - Inscrire le total des revenus: _____ $

- **Les prévisions de dépenses**

  - Prévoir les diverses rubriques (titres) de dépenses, c'est-à-dire regrouper ces dernières par types d'activité ou par départements, etc.

    EXEMPLE:
    Publicité
    Équipement et location
    Animation
    Sécurité

    EXEMPLE:
    Ballon-volant
    Ballon-panier
    Water-polo
    Arbitrage

  - Dans chaque subdivision, détailler toutes les dépenses prévisibles.

2. FAIRE APPROUVER LE BUDGET PAR LE COMITÉ ORGANISATEUR OU L'AUTORITÉ COMPÉTENTE

Ne présenter qu'un budget équilibré, c'est-à-dire celui où les dépenses n'excèdent pas le total des revenus.

3. APPLIQUER LE MODE DE PROCURATION APPROUVÉ

- Ouvrir un compte selon le mode de procuration approuvé par le comité:
  - service de comptabilité de l'école: procédures à suivre
  - institution financière: précautions à prendre.

4. TENIR LE JOURNAL DES REVENUS ET DÉPENSES

- Généralement, le trésorier, désigné par le comité organisateur, inscrit dans le cahier prévu à cette fin chacune des entrées et des sorties d'argent.
  (Cf. ***Un leader en formation***, pages 76-77).
- Toute dépense doit être accompagnée d'une pièce justificative agréée par le trésorier par l'apposition de ses initiales.

5. ADOPTER LE BILAN FINANCIER

Le bilan financier est un tableau qui résume les revenus et les dépenses inscrits au Journal.

- Fixer des échéances pour la présentation des bilans périodiques, s'il y a lieu;
- Fixer la date à laquelle le trésorier devra déposer le bilan final;
- Selon l'ampleur de l'organisation ou de la forme de procuration adoptée, désigner deux vérificateurs pour examiner l'ensemble des documents comptables et faire, s'il y a lieu, des recommandations qui seront utiles lors d'une prochaine organisation d'activité.

■

LEÇON 5.6 : LE PLAN D'INFORMATION

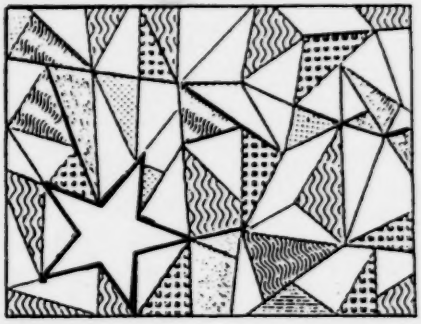
OBJECTIF : Éveiller le jeune aux règles de base d'une transmission efficace de l'information

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu: L'étoile cachée
(Jeu extrait de *60 fiches, Jeu de communication*, Gilbert Béville, Les Éditions d'organisation, Paris 1977).

Trouver l'étoile à 5 branches qui est cachée dans le dessin qui figure sur la planche d'exercice 5.6 (p. 93).

Réponse:



UN TRI DES INFORMATIONS DOIT ÊTRE EFFECTUÉ AVANT DE LES TRANSMETTRE, AFIN QUE LES INFORMATIONS ESSENTIELLES NE SOIENT PAS NOYÉES DANS UN FLOT D'INFORMATIONS INUTILES ET PARASITES.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Discussion: **L'information constitue la base du processus de participation et de décision.**

Pour amener les membres d'un groupe à s'engager avec efficacité dans un processus d'organisation, l'information doit être disponible et mise à jour assidûment. Trop souvent, ceux qui détiennent le pouvoir retiennent ou biaisent l'information, afin de mieux contrôler les personnes et les événements à leur guise.

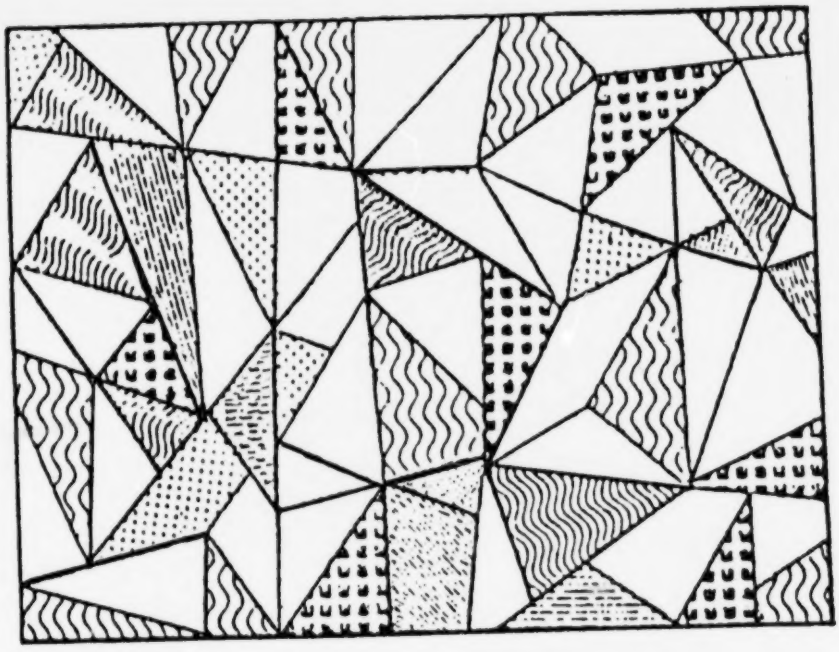
ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

IL EST ESSENTIEL D'ÉTABLIR DES RÈGLES POUR ASSURER LA DIFFUSION DE L'INFORMATION QUAND ON ORGANISE UNE ACTIVITÉ OU UN ÉVÉNEMENT.

Communication commentée de TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'INFORMATION (pp. 94-96).

EXERCICE 5.6: L'ÉTOILE CACHÉE

Dans le dessin ci-dessous, une étoile à cinq branches y est cachée. Découvre-là, puis marque son contour au crayon de plomb.



TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'INFORMATION

DÉFINITIONS

Plan de l'information: Ensemble des moyens privilégiés pour communiquer l'information à l'intérieur de la structure organisatrice, puis au milieu environnant concerné.

Information: Communication servant à mettre au courant, à faire connaître une chose, à donner des éclaircissements ou à avertir.

1. DÉSIGNER UN(E) RESPONSABLE DE L'INFORMATION

- En général, le(la) secrétaire du comité organisateur assume cette fonction.
- Le rôle du(de la) responsable de l'information se résume à:
  - préparer une structure de communication, c'est-à-dire:
    - veiller à ce que chaque comité de travail désigne un(e) responsable de l'information
    - déterminer avec les responsables de l'information des comités, les modalités de fonctionnement et de communication interne.
  - assurer la régulation de la transmission des informations:
    - exiger le respect des règles de fonctionnement et de communication
    - lever les obstacles à la circulation rapide et efficace des renseignements
    - tenir périodiquement des réunions d'évaluation
  - pré-autoriser les dépenses exigées pour l'exécution du mandat et selon les prévisions budgétaires.
  - travailler en étroite collaboration avec le(la) responsable de la publicité.

2. DÉTERMINER LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Déterminer les règles de fonctionnement, c'est définir en quelque sorte les responsabilités des agents d'information de tous les comités: comité organisateur et comités de travail.

- **Repérage de l'information**

  - Après chaque réunion, relever
    - les décisions à communiquer
    - les étapes opérationnelles franchies
  - Observer ce qui se passe: rapporter les nouvelles, les opinions du milieu qui font consensus, etc.

- **Tri de l'information**

  Traiter l'information recueillie,

  - en sélectionnant les renseignements par ordre d'importance et selon les destinataires concernés
  - en la traduisant clairement et de façon plus concise, lorsque cela s'y prête, pour favoriser une utilisation plus efficace: disposition des éléments en tableau, synthèse, grille de lecture, etc.

- **Distribution de l'information**

  - Choix du moyen de communication
  - Rédaction et impression
  - Distribution ou diffusion de l'information.

3. DÉTERMINER LES MOYENS DE COMMUNICATION

- **Modalités de communication interne**

  LES MOYENS:
  La communication interne est celle qui met en rapport tous les éléments structurels de l'organisation. Les moyens généralement utilisés à cette fin sont:

  - La note de service: brève communication écrite destinée à informer
  - L'avis: information donnée notamment par voie d'affiche
  - Le message: information ou nouvelle importante transmise par quelqu'un [messager]
  - Le communiqué: avis transmis officiellement, c'est-à-dire par l'autorité compétente [la direction, le comité organisateur]

  LES LIEUX DE DÉPÔT:
  Tous les membres de l'organisation doivent savoir où cueillir l'information qui leur est destinée. Il faut donc fixer des lieux de transmission et se montrer imaginatif si nécessaire: une boîte personnalisée au nom de chaque comité dans un lieu discret à l'abri des manipulations malveillantes; un casier au local du comité organisateur, une portion de tableau d'affichage, une ligne téléphonique en cas d'urgence, etc.

- **Modalités de communication externe**

  La communication externe est celle qui s'établit entre le comité organisateur et la direction de l'école et son personnel, ou encore entre l'organisation et les élèves.

  LES MOYENS généralement utilisés pour cette communication sont:

  - la rencontre d'information. Cette rencontre est particulièrement importante à l'étape d'élaboration du projet et à celle de l'implantation. Elle permet entre autres de clarifier les actions projetées et d'harmoniser les rapports.

  - le bulletin de nouvelles. Le bulletin de nouvelles peut être diffusé dans le journal de l'école, pendant une émission de radio étudiante, au début d'un cours par un porte-parole désigné, etc.

  - l'affiche d'information, de promotion ou de sollicitation.

  - le prospectus d'information et de promotion. C'est l'annonce publicitaire qui prend la forme d'un dépliant ou d'une simple feuille et qui a pour but de faire connaître l'organisation et son projet, et d'en vanter les mérites.

  - le communiqué oral ou écrit. Le communiqué porte notamment à l'attention du milieu un avis du comité organisateur.

  - le message audiovisuel d'information ou de promotion.

■

LEÇON 5.7 : LE PLAN DE PUBLICITÉ

OBJECTIF : Éveiller le jeune aux règles de base d'une publicité efficace

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Échanges: **Évoquez les images publicitaires véhiculées par les médias qui vous ont plu.**

NOTE À L'ANIMATEUR
L'objectif de cet exercice est de faire ressortir que l'utilisation de formules choc et humoristiques est fréquente en publicité.
On peut également en profiter pour faire distinguer le rôle de la publicité de celui de l'information.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 5.7: **DES RÈGLES DE LA PUBLICITÉ** (p. 98)

- Lire ou faire lire le texte «Les Québécois préfèrent la pub d'ici»
- Discuter et compléter les RÈGLES DE LA PUBLICITÉ.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

LA PUBLICITÉ D'UNE ACTIVITÉ OU D'UN ÉVÉNEMENT A PLUS DE CHANCE D'ÊTRE EFFICACE, SI LA PERSONNE QUI EN ASSUME LA RESPONSABILITÉ JOUE BIEN SON RÔLE.

Communication commentée de TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE PUBLICITÉ (pp. 99-100).

EXERCICE 5.7 DES RÈGLES DE LA PUBLICITÉ

Dans le journal «LA PRESSE», du vendredi 20 mai 1994, Valérie Beauregard signait un article qui s'intitulait «**Les Québécois préfèrent la pub d'ici**». Les deux premiers paragraphes de l'article se lisaient comme suit:

> *Vous avez remarqué la pub de Bell Québec (le beau-frère de Benoît Brière), celles de Claude Meunier, grand amateur de Pepsi-Cola, et celles de Donald Pilon déguisé en pizza pour McDonald's? Vous n'êtes pas seul. Un sondage Léger et Léger révèle que ce sont-là les trois annonceurs qui ont eu le plus d'impact en 1993.*
>
> *Selon cette étude, les dix pubs les plus populaires auprès des Québécois ont toutes été conçues au Québec. De plus, 90% des Québécois préféreraient les messages interprétés par des Québécois à ceux qui sont traduits. «En utilisant le talent créatif des gens d'ici pour communiquer avec les Québécois, ces annonceurs permettent de maintenir des milliers d'emplois dans plusieurs domaines du monde des communications tout en augmentant leur chiffre d'affaires», a déclaré M. Richard Leclerc, président de Publicité-Club de Montréal.*

DÉGAGEONS QUELQUES RÈGLES DE LA PUBLICITÉ

À DISCUTER ET À COMPLÉTER:

- La publicité a pour objectifs de vanter les caractéristiques d'un produit, d'un service, d'une organisation et d'inciter le public à l'achat ou à l'utilisation
- Pour accrocher, une publicité doit plaire aux gens auxquels elle s'adresse
- L'humour et l'originalité sont des ressorts d'une pub attirante
- Une bonne publicité permet au public qu'elle sollicite de se reconnaître dans le contexte publicitaire
- Rechercher la forme concise dans les slogans publicitaires
- Les créateurs doivent faire preuve de goût, de rigueur et de jugement.
-
-
-
-

TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE PUBLICITÉ

DÉFINITION

Plan de publicité: Ensemble des moyens utilisés pour faire connaître un produit ou un service et inciter à l'achat ou à l'utilisation de ce produit ou service.

1. DÉSIGNER UN(E) RESPONSABLE DE LA PUBLICITÉ

- Selon l'ampleur de l'organisation, le membre du comité organisateur chargé de la publicité peut être la personne qui assume le mandat de l'information, ou elle peut être distincte.
- Le rôle du(de la) responsable de la publicité est
  - de s'adjoindre des élèves capables d'une expression graphique et esthétique originale et pertinente [comité de publicité]
  - de préparer avec le comité un plan de production qui soutient les objectifs terminaux de l'organisation et publicise les étapes importantes du plan d'action
  - d'animer le comité en vue d'une production dynamique, efficace et dans le respect de l'échéancier approuvé par le comité organisateur
  - de pré-autoriser l'achat du matériel requis, dans les limites du budget approuvé
  - de travailler en étroite collaboration avec le(la) responsable de l'information.

2. DÉTERMINER LES MODALITÉS DE CONCEPTION DU SUPPORT PUBLICITAIRE

- Définir le type de publicité dont l'organisation a besoin. Pour ce faire
  - identifier les caractéristiques de la clientèle ciblée
  - relever les opérations du plan d'action qui nécessitent un support publicitaire
  - relever l'objectif terminal qui peut servir de paramètre principal à toute l'organisation
  - faire l'inventaire des ressources matérielles, humaines et financières dont dispose le comité

- dresser une liste des qualités d'une publicité répondant à de telles caractéristiques, c'est-à-dire au type de publicité dont l'organisaion a besoin

- suggérer les formes (ex.: dépliants, affiches, macarons, etc.) que peut prendre ce type de publicité.

3. DÉTERMINER LES MODALITÉS DE PRODUCTION DU SUPPORT PUBLICITAIRE

- Planifier la démarche de production:
  - production de l'esquisse
  - soumission au comité de publicité selon l'importance du travail
  - réalisation dans le délai prescrit.
- Répartir les travaux à réaliser:
  - formation d'équipes de production, s'il y a lieu
  - partage des tâches et prescription des délais d'exécution.

■

LEÇON 5.8 : LE PLAN D'ÉVALUATION

OBJECTIF : Habiliter le jeune à évaluer l'action d'un groupe engagé dans un processus d'organisation

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Prise de conscience:

À partir de quels critères un évaluateur ou un agent immobilier détermine-t-il la valeur d'une maison?

NOTE À L'ANIMATEUR
- le prix effectivement payé pour une résidence comparable dans le secteur
- l'état de l'offre et la demande dans le secteur
- le genre de construction
- la nature des matériaux de revêtement
- le nombre de pièces (notamment de chambres à coucher)
- la cote sociale du quartier
- la proximité des services
- la proximité d'une ville.

UN JUGEMENT D'APPRÉCIATION EST FAIT EN RÉFÉRENCE À DES CRITÈRES OBJECTIFS, PRÉDÉTERMINÉS ET GÉNÉRALEMENT CONNUS DE TOUS.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 5.8: **UN EXERCICE D'ÉVALUATION**

Évaluation de la présente session à partir des attentes particulières des participants et des objectifs visés par les organisateurs de la session.

NOTE À L'ANIMATEUR

Les objectifs visés par les organisateurs pouvaient être:
- devenir leader, ça s'apprend
- apprendre à communiquer avec plus d'efficacité
- s'engager dans un processus de participation de façon éclairée
- développer le sens des autres
- respecter les différences
- etc.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

L'ÉVALUATION DE L'ACTION D'UN GROUPE ENGAGÉ DANS UNE DÉMARCHE D'ORGANISATION EST ESSENTIELLE POUR UNE PROGRESSION RAPIDE ET EFFICACE VERS LA FIN POURSUIVIE.

Communication commentée de TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION (pp. 105-106).

EXERCICE 5.8: UN EXERCICE D'ÉVALUATION

Tentons d'évaluer la présente session sur le leadership à partir de vos attentes particulières et des objectifs visés par les organisateurs de la session.

Le programme «DEVENIR LEADER: APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES» avait-il créé en vous des attentes précises? Lesquelles?

Dresser la liste des attentes:

- _____
- _____
- _____

Liste des objectifs visés par les organisateurs de la session:

- _____
- _____
- _____

AINSI, LES ATTENTES EXPRIMÉES ET LES OBJECTIFS VISÉS DEVIENNENT DES CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR MESURER LA QUALITÉ DU PROCESSUS D'ENSEIGNEMENT ET D'APPRENTISSAGE.

COTE D'ÉVALUATION:

	1 (-)	2	3	4	5 (+)	REMARQUES
Attente 1:						
Attente 2:						
Attente 3:						
Objectif 1:						
Objectif 2:						
Objectif 3:						

TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION

DÉFINITION

Plan de l'évaluation: Manière de procéder à l'évaluation du projet.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:
Un leader en formation, AIES, pages 72-73 et pages 80-81.

1. DÉSIGNER UN(E) RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION

- En général, le président du comité organisateur assume cette fonction, mais un autre membre peut être désigné;
- Le rôle du(de la) responsable de l'évaluation se résume à
  - préparer un échéancier pour les évaluations et le soumettre au comité organisateur pour adoption
  - s'il y a lieu préparer un plan structurel, c'est-à-dire veiller à ce que chaque comité de travail désigne un(e) responsable de l'évaluation
  - préparer, avec les responsables des comités, les réunions portant sur l'évaluation
  - cueillir les rapports d'évaluation des comités de travail, en faire une synthèse, transmettre les principales informations au comité organisateur.

2. FAIRE DES ÉVALUATIONS PÉRIODIQUES

Dans le tourbillon de l'action, on peut être tenté d'escamoter cette partie importante de la démarche. Rien ne doit enrayer cet exercice périodique important.

Au niveau des comités de travail

- Analyser le travail accompli à la lumière du plan d'action et, s'il y a lieu, proposer des correctifs, selon l'état du problème, soit au responsable du plan d'action, soit au comité organisateur
- Considérer si la manière de procéder de chaque comité converge vers les objectifs terminaux arrêtés
- Souligner les difficultés d'opération, les manques de ressources ou les conflits personnels rencontrés dans l'exécution du mandat
- Vérifier si l'information est acheminée de façon continue et efficace.

6

RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS

LEÇON 6.1 : QUESTIONNAIRE EN VUE D'UN SONDAGE

OBJECTIF : Habiliter le jeune à recueillir des renseignements pertinents dans un sondage

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Prise de conscience: La confidentialité des renseignements

- La LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS déclare confidentiels tous les renseignements nominatifs, c'est-à-dire les renseignements permettant d'identifier une personne.

  La personne qui fait un sondage doit s'assurer que les renseignements recueillis seront aussitôt comptabilisés avec l'ensemble et que, par aucun stratagème, on cherchera à accoler des résultats au nom d'une personne.

  Quels **moyens** pourriez-vous utiliser pour assurer la confidentialité des renseignements que vous recueillez auprès du personnel ou des élèves?

  NOTE À L'ANIMATEUR

  Voici quelques exemples de moyens à prendre:
  - Choisir ceux et celles qui vont administrer le questionnaire
  - Donner, par écrit, des consignes strictes de manipulation des feuilles-réponses
  - Former des ensembles assez volumineux: degré, cycle, école.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 6.1: LES DIVERS TYPES DE RENSEIGNEMENTS

- Deux à deux, les participants font l'exercice 6.1 (p. 111)
- Correction de l'exercice.

Corrigé de l'exercice 6.1:

1. sur les opinions
2. sur les attitudes
3. sur les opinions
4. sur les attitudes
5. sur les sentiments
6. sur les caractéristiques sociales
7. sur les attitudes
8. sur les comportements
9. sur les caractéristiques sociales
10. sur les comportements.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

LA CUEILLETTE DE RENSEIGNEMENTS N'EST LÉGITIME QUE DANS LA MESURE OU LES RENSEIGNEMENTS DEMANDÉS SONT UTILES ET NÉCESSAIRES À LA BONNE GESTION DES AFFAIRES DONT ON EST CHARGÉ.

Communication commentée de TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN QUESTIONNAIRE EN VUE D'UN SONDAGE (pp. 112-114).

EXERCICE 6.1: LES DIVERS TYPES DE RENSEIGNEMENTS

NOTE: Selon l'information désirée, on peut demander des renseignements sur
- **les attitudes:** ce que les gens pensent, conçoivent, ressentent
- **les comportements**: ce qu'ils font ou ont fait, comment ils ont réagi
- **les sentiments**: ce qu'ils désirent, préfèrent ou aiment
- **les opinions**: leur jugement sur tel fait, leurs prédictions
- **les caractéristiques sociales**: âge, sexe, degré, argent de poche.

Pour chaque question ci-dessous, écrivez quel type de renseignement est ainsi sollicité:

1. Es-tu favorable au port d'un costume à l'école? _____

2. La violence est-elle un phénomène social
   - qu'il faut mâter?
   - avec lequel il faut apprendre à vivre? _____

3. Qu'est-ce que le gouvernement doit faire en regard de la dette publique:
   - diminuer les subventions à tout le monde, élèves compris?
   - diminuer les budgets des politiciens?
   - restreindre les programmes sociaux? _____

4. Es-tu à l'aise pour poser des questions quand tu ne comprends pas? _____

5. Qui aimerais-tu voir à la tête du Conseil étudiant:
   Jérôme XXX?
   Nathalie YYY? _____

6. As-tu un travail rémunéré en dehors des heures de classe? _____

7. Est-ce que la situation mondiale actuelle suscite chez toi un certain engagement social? _____

8. Combien de temps par jour consacres-tu aux travaux scolaires:
   - de 1/2 heure à 1 heure?
   - de 1 heure à 2 heures?
   - pas du tout? _____

9. Quel est ton statut d'élève:
   - externe?
   - pensionnaire? _____

10. Participes-tu aux activités parascolaires? _____

TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN QUESTIONNAIRE EN VUE D'UN SONDAGE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Un leader en formation, AIES, page 89.

Connaître ses clients et leurs besoins, Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche, Les publications du Québec, Québec, 1992.

Des idées ont été empruntées à ce dernier ouvrage pour l'élaboration de la présente technique.

1. DÉFINIR LES OBJECTIFS DU SONDAGE

Avant de s'attaquer au questionnaire lui-même, il faut établir clairement le contexte du sondage:

- Fixer les motifs du sondage. Veut-on faire un sondage pour
  - élaborer un projet qui réponde aux besoins des élèves?
  - circonscrire un malaise?
  - établir des priorités d'actions?
  - sonder l'opinion d'un groupe sur une question qui le concerne?
  - connaître les caractéristiques d'un groupe, ses goûts, ses préférences?
- Déterminer les personnes auxquelles les résultats seront communiqués
- Choisir les catégories de personnes auxquelles le questionnaire sera proposé.

2. DÉTERMINER LE TYPE DE RENSEIGNEMENTS À DEMANDER

Il ne s'agit pas de questionner pour questionner. Pour demeurer dans l'utile et le nécessaire, déterminer le type de renseignements à demander:

- Renseignements sur les attitudes des personnes:
  - leur façon de concevoir les choses
  - ce qu'elles ressentent en telle situation.

- Renseignements sur le comportement des gens:
  - ce qu'ils ont fait en telle circonstance
  - ce qu'ils font dans telle situation
  - comment ils réagissent à tel comportement des autres.
- Renseignements sur les sentiments des gens:
  - ce qu'ils désirent en tel domaine
  - ce qu'ils préfèrent
  - ce qu'ils aiment.
- Renseignements sur leurs opinions:
  - leur jugement ou appréciation sur tel fait
  - ce en quoi (ceux en qui) ils mettent leur confiance
  - leur(s) prédiction(s).
- Renseignements sur les caractéristiques sociales d'un groupe:
  - sexe
  - âge
  - emploi secondaire des élèves
  - statut résidentiel: externe ou pensionnaire.

3. FAIRE UN PREMIER CANEVAS DU QUESTIONNAIRE

- Décider du genre de questions (ouvertes ou fermées) à utiliser
  (Cf: *Un leader en formation*, pages 37-38)

  En général, il est préférable d'opter pour des questions directes et fermées auxquelles on répond par un mot ou en cochant son choix. Opter pour des questions ouvertes, pose un problème de compilation des résultats.

- Faire une liste des informations à obtenir:
  - faire d'abord une liste pêle-mêle par la technique «remue-méninges», en s'en tenant aux types de renseignements à aller chercher
  - les regrouper en catégories
  - compléter les objets d'information qui manquent.

- Formuler des questions et viser à ce que les questions soient
  - claires: faciles à comprendre
  - concises: qui s'expriment en peu de mots
  - précises: sans ambiguïté, ne portent que sur un élément d'information.
- Faire vérifier le questionnaire par quelqu'un d'autre, afin de
  - relever les expressions obscures ou ambiguës, les mots qui peuvent être interprétés différemment
  - noter l'énoncé qui comporte plus d'un aspect d'information
  - signaler la question qui paraît inutile par rapport aux objectifs de l'enquête.

4. RÉDIGER LA VERSION FINALE DU QUESTIONNAIRE

Tenir compte des observations du vérificateur.

5. PLANIFIER L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

- Prendre les décisions relatives à la taille de l'échantillon

  Voici quelques précisions:

  Le nombre de répondants = la taille de l'échantillon
  La précision des résultats qu'on obtient est fonction de la taille de l'échantillon. Ainsi, dans une école qui compte 500 élèves, en choisir environ 400, de façon aléatoire et dans toutes les classes, pour éviter une marge d'erreur inacceptable lors de la généralisation des résultats à l'ensemble des élèves.

- Faire imprimer les questionnaires et préparer le matériel d'accompagnement (feuille-réponses, crayon), s'il y a lieu.
- Rédiger les consignes à suivre par celui qui fait passer le questionnaire, puis par le répondant.
- Prévoir la méthode de compilation des résultats.

6. TRAITER LES RÉSULTATS DE FAÇON À CONCLURE SUR DES MESURES SIGNIFICATIVES

Associer des données, les comparer, les interpréter en fonction des objectifs définis au point 1 (p. 112).

LEÇON 6.2 : PRÉPARATION D'UNE ENTREVUE

OBJECTIF : Éveiller le jeune aux règles de base de l'entrevue

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Discussion: **Savoir interviewer, est-ce un art, l'application d'une technique, ou les deux?**

- Quelle est la perception ou la conviction du groupe?

Appuyer son opinion ou réfuter celle des autres avec des arguments ou des exemples concrets.

NOTE À L'ANIMATEUR
Définitions:
- art: aptitude, habileté à faire quelque chose
- technique: ensemble des procédés et des méthodes (d'un art, d'un métier, d'une industrie)

LE BON INTERVIEWER SAIT METTRE LA TECHNIQUE AU SERVICE DE SON APTITUDE À ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC QUELQU'UN ET À CELLE D'OBTENIR AVEC FINESSE ET DISCRÉTION LES RENSEIGNEMENTS DÉSIRÉS.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 6.2: **MISE EN SITUATION**
Préparer une entrevue avec le directeur (la directrice) des élèves de votre école en vue de rédiger un article sur l'importance des activités para-scolaires dans la formation de l'élève

- Par équipe de trois, préparer le canevas de l'entrevue
- Entendre et commenter le travail de chaque équipe.

TOUTE FORME D'ENTREVUE NÉCESSITE UNE PRÉPARATION DE LA PART DE L'INTERVIEWER.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE DE PRÉPARATION D'UNE ENTREVUE (pp. 117-118).

EXERCICE 6.2: MISE EN SITUATION

Tu prépares une entrevue avec le directeur(la directrice) des élèves de ton école en vue de rédiger un article sur l'importance des activités parascolaires dans la formation de l'élève.

1. **Comment vas-tu procéder?**
2. **Que vas-tu lui demander?**

1. Comment vas-tu procéder?

2. Que vas-tu lui demander? Prépare aussi des sous-questions.

TECHNIQUE DE PRÉPARATION D'UNE ENTREVUE

DÉFINITION

Entrevue: Rencontre concertée entre personnes qui ont à parler ou à traiter une affaire.

1. DÉTERMINER LE CADRE DE L'ENTREVUE

- Spécifier à quelles fins l'entrevue est voulue:
  - Dans le contexte d'une consultation plus approfondie sur un sujet
  - Rencontre en vue de faire part d'un projet en vue d'obtenir une autorisation
  - Rencontre en vue de conclure une affaire, de spécifier un mandat
  - Rencontre en vue d'exposer un problème, formuler un grief
  - Rencontre en vue d'évaluer une activité, une situation
  - Rencontre de relation publique: échange d'informations.
  - Rencontre en vue d'interroger une personne sur sa vie, ses projets, ses opinions, dans l'intention de publier une relation de l'entretien.
- Déterminer la ou les personnes à rencontrer
- Désigner, s'il y a lieu, le porte-parole du groupe
- Fixer un délai pour réaliser la (les) rencontre(s).

2. APPORTER UNE PRÉPARATION APPROPRIÉE SELON LE MOTIF DE L'ENTREVUE

- RENCONTRE DE CONSULTATION: (SONDAGE)
  - Déterminer le type de renseignements que l'on veut obtenir
  - Faire une liste des principales questions à poser
  - Préparer une grille qui facilite une inscription rapide des réponses.
- RENCONTRE D'AFFAIRE: (AUTORISATION, MANDAT, GRIEF)
  - Rassembler les éléments *constitutifs* du projet ou du grief, afin de le définir clairement

- Préparer un dossier d'accompagnement dans lequel on regroupe tous les documents d'appui pertinents

- Faire une liste des questions à poser, des autorisation à obtenir, ou selon le cas, des objections prévisibles à réfuter

- Préparer une argumentation claire, précise, concise, en s'appuyant sur des faits indéniables ou une logique rigoureuse.

• RENCONTRE D'ÉVALUATION:

- Noter ses propres perceptions quant au degré d'atteinte des objectifs, du suivi du plan d'action, de la suffisance et de la qualité des ressources matérielles, humaines et financières

- Noter ses propres observations du processus d'information, du plan de publicité

- Analyser, s'il y a lieu, les conflits interpersonnels qui sont survenus

- Se préparer à présenter un résumé des lacunes et des points forts et à soumettre des correctifs ou des recommandations.

• RENCONTRE DE RELATION PUBLIQUE: (ÉCHANGE D'INFORMATIONS, REPORTAGE)

– En vue d'un échange d'informations, trier parmi les renseignements que l'on a, ceux qui sont susceptibles:
  - soit d'intéresser la personne en raison de la fonction qu'elle exerce, ou de sa compétence
  - soit de faire avancer un dossier
  - soit d'établir un climat de confiance.

  Écouter avec intérêt, les informations que l'autre a à transmettre.

• En vue d'une interview ou d'un reportage,
  - se documenter d'abord sur la personne: ses intérêts, sa compétence, ses expériences, etc.
  - se documenter sur le (ou les quelques) sujet(s) sur lesquels portera l'entretien, afin de poser des questions pertinentes et de rapporter ou d'interpréter correctement le propos de son interlocuteur.

3. PORTER ATTENTION AUX PREMIERS INSTANTS DE L'ENTRETIEN

Le climat de confiance et de cordialité s'installe entre deux interlocuteurs dès l'instant qu'ils se voient, se donnent la main et entament la conversation. D'où l'importance de

• projeter une image de soi favorable: aisance dans le maintien, cordialité dans la salutation, simplicité naturelle dans l'échange de premiers mots

• situer de nouveau l'objectif de la rencontre et de manifester une maîtrise du dossier que l'on aborde.

■

7

RÉSOUDRE UN PROBLÈME

LEÇON 7.1 : RÉSOLUTION DE PROBLÈME

OBJECTIF : Habiliter le jeune à résoudre les problèmes qui se présentent au groupe ou à lui-même

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Exercice 7.1 (A): LE LANGAGE DES SIGNES (p. 123)

- Deux situations exposées. Pour chacune, le groupe doit découvrir les indices du malaise et imaginer quelles en sont les causes.

NOTE À L'ANIMATEUR
Corrigé de l'exercice 7.1 (A)

1re situation
Indices:
Mauvaise humeur/agressivité/bouderie
Manque de coopération quand ce n'est pas elle qui conduit le projet.
Causes:
Besoin de paraître: elle rivalise avec celui ou celle qui occupe la première place
Manque de maîtrise de ses émotions.

2e situation
Indices:
Trop de membres essaient de mener
Vanité exprimée
L'insouciance devant l'absence de soutien professionnel et technique adéquat.
Causes:
Manque de leadership
Incompétence et inexpérience des membres du groupe
Témérité malgré l'absence de soutien.

LA DÉCOUVERTE DES SYMPTÔMES (DES SIGNES) CONSTITUE LE «SAVOIR LIRE» DANS LA RÉSOLUTION D'UN PROBLÈME.

L'INTERPRÉTATION DES SIGNES (ANALYSE DES CAUSES) CONSTITUE LE «SAVOIR JUGER».

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 7.1 (B): QUE FAIRE? (p. 1_4)

- Que faire pour remédier au plus tôt et le mieux possible aux situations qui sont exposées? causes.

NOTE À L'ANIMATEUR
Corrigé de l'exercice 7.1 (B)

1re situation
Le jugement sur les suggestions des jeunes appartient à l'animateur.

EXEMPLES DE BONNES RÉPONSES
- Que Sébastien donne au plus tôt des responsabilités à Émilie.
- Mandater quelqu'un (directeur/trice des élèves ou autre personne-ressource) pour lui faire prendre conscience de son attitude et de son comportement.

2e situation
Le jugement sur les suggestions des jeunes appartient à l'animateur.

EXEMPLES DE BONNES RÉPONSES
- Le groupe se trouve une personne-ressource bénévole compétente
- Le projet premier est simplifié
- Le groupe détermine davantage les fonctions et désigne un contrôleur du projet.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

CONNAÎTRE ET ANALYSER UNE SITUATION QUI FAIT PROBLÈME EST UNE CHOSE. Y REMÉDIER EXIGE LA MISE EN OEUVRE DE SES QUALITÉS DE LEADER.

Communication commentée de TECHNIQUE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈME (p. 125).

EXERCICE 7.1 (A): LE LANGAGE DES SIGNES

Pour chaque situation exposée, découvrez les indices du malaise et imaginez quelles en sont les causes.

1re situation:	**INDICES**	**CAUSES**
Les gars et les filles qui organisent l'exposition d'art en ont assez de la mauvaise humeur et de l'agressivité d'Émilie. Ils voudraient bien que cela cesse, mais ils ne comprennent pas ce qui se passe. Ils sont malheureux car cette attitude chez elle est relativement nouvelle. Elle avait été maussade l'an dernier quand Patrick et Loulou avaient organisé la fête du printemps, mais jamais comme ça. Pourtant, elles participent à toutes sortes d'activités depuis trois ans. La plupart du temps elle initie elle-même les projets: elle a le tempérament d'un leader. C'est généralement une fille pleine de pep, qui parle à tout le monde. Quand Sébastien a proposé l'exposition, tout le monde a salué la proposition avec enthousiasme; Émilie aussi. Que faire?		
2e situation:	**INDICES**	**CAUSES**
Le projet de préparer pour le public environnant une pièce de théâtre est en péril. Les gars et les filles de l'atelier sont consternés et s'accusent mutuellement. Les uns mettent la faute sur Pierre-Luc qui ne s'impose pas assez comme metteur en scène. D'autres accusent les comédiens d'irresponsabilité parce qu'ils ne se donnent pas la peine d'étudier suffisamment la psychologie de leur personnage respectif. Josée, la responsable des costumes, vient de démissionner en disant: «Quand chacun se prend pour le nombril du monde, ça ne peut pas fonctionner!» Un fait demeure: au début, le directeur des élèves avait essayé de faire comprendre au groupe que son projet était trop ambitieux pour le soutien professionnel et technique qu'il pouvait leur fournir. Les gars et les filles l'avaient regardé avec un petit sourire en coin. Maintenant, que faire?		

EXERCICE 7.1 (B): QUE FAIRE?

- **Dans un premier temps, proposez des solutions spontanées, mais réalistes, au problème soulevé par chaque situation.**

1re situation:

2e situation:

- **Choisissez la solution qui vous paraît la meilleure parmi celles qui sont proposées OU formulez-en une nouvelle à partir des suggestions avancées.**

1re situation:

2e situation:

TECHNIQUE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈME

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

***Un leader en formation**, AIES, pages 93 à 96.*

1. DÉFINIR LE MALAISE

- Décrire à quel moment le malaise se manifeste et comment il est ressenti
- Identifier la cause du problème:
  - Est-ce un conflit interpersonnel?
  - Est-ce dû à un problème de fonctionnement: mauvaise communication, interprétatation des objectifs, individualisme?
  - Est-ce dû à un facteur organisationnel: objectifs irréalistes, manque de ressources, incompétence des mandataires?
- Mesurer l'ampleur du problème:
  - Combien de personnes sont affectées?
  - Les objectifs du groupe sont-ils menacés?

2. PROPOSER DES SOLUTIONS CONCRÈTES

- Cueillette des idées spontanées et éparses
- Synthèse des suggestions de solutions concrètes.

3. ÉVALUER LES SOLUTIONS PROPOSÉES

- Déterminer des critères à partir desquels on pourra choisir la solution la meilleure parmi celles qui viennent d'être proposées
- Apprécier les solutions au regard des critères retenus.

4. PRENDRE UNE DÉCISION

- Choisir la solution qui répond le mieux aux critères mentionnés
- Veiller à son application.

■

LEÇON 7.2 : TRANSMETTRE UN MESSAGE «JE»

OBJECTIF : Amener le jeune à être attentif à la façon de communiquer un message avec objectivité en situation de crise

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Prise de conscience: Les habits d'un message

Adresser un message à quelqu'un, c'est lui transmettre une information. Ce contenu porte toujours un habit qui peut très bien traduire l'intention du communicateur, mais qui peut aussi mener le récepteur à l'interpréter différemment.

En effet, les habits d'un message sont: l'intonation de la voix, le regard ou l'expression faciale, le geste, l'emploi de mots grossiers ou injurieux.

Jeu: les habits d'un message.
Exprimez «NE ME DÉRANGE PAS» de diverses façons, de manière à traduire des intentions différentes.

IL FAUT ÊTRE CONSCIENT QUE L'EXPRESSION D'UN MESSAGE COMPORTE UN CONTENU ET UNE INTENTION.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 7.2: LE MESSAGE «JE»

- **Présentation de l'animateur**
  Quand, au cours d'un échange ou même à l'intérieur d'une conversation, la tension monte et que l'émotivité s'empare de ceux qui communiquent ensemble, il existe un truc qui permet à la crise de se désamorcer:
  Au lieu de contre-attaquer, la personne
  - décrit le **comportement** reproché
  - et exprime le(s) **sentiment(s)** qu'elle ressent
  - ou exprime l'**impact émotif** du comportement sur elle-même.

  C'est ce qu'on appelle transmettre un message JE.

Exemple
SITUATION: Les propos de quelqu'un sont blessants pour l'autre.

RÉPLIQUE AVEC LA FORMULE «TU»
«C'est tout ce que tu sais faire, insulter les personnes!»

RÉPLIQUE AVEC LA FORMULE «JE»
«Les insultes personnelles que tu te permets me peinent et me blessent.»

- **EXERCICE 7.2**

Traduisez en **«message JE»** chacun des énoncés de l'exercice.

NOTE À L'ANIMATEUR
Corrigé
Exemples d'énoncés acceptables comme bonnes réponses:

1. Les questions trop nombreuses me déconcentrent et me font perdre le fil du sujet.
2. Je fais vraiment mon possible et me sens blessé(e) que tu critiques ce qu'on fait sans même faire ta part.
3. Quand on me presse trop pour finir un travail, je m'énerve et ralentis mon rythme.
4. Ta façon de tenir les boîtes me fait craindre d'en recevoir une sur les pieds.
5. Je suis un peu agacé(e) parce que le fait d'entendre rire tout le temps me dérange.
6. Écoute, je me sens malade: le fait que tu conduises aussi vite me fait vraiment peur.

ÊTRE CAPABLE DE TRADUIRE SES SENTIMENTS PERSONNELS EN SITUATION DE CRISE FAIT BAISSER LA TENSION ET AIDE À LA SOLUTION DU PROBLÈME.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

L'UTILISATION DE LA TECHNIQUE DU MESSAGE «JE» PEUT ÊTRE UTILE EN TOUTE CIRCONSTANCE DE TENSION.

Communication commentée de TECHNIQUE DU MESSAGE «JE» (p. 130).

EXERCICE 7.2: LE MESSAGE «JE»

Traduisez chaque énoncé de formule «TU» en message «JE»

SITUATION	FORMULE «TU»	MESSAGE «JE»
1. Caroline pose des questions sans arrêt.	Tais-toi, tu mêles tout le monde!	_____ _____
2. Étienne ne fait rien, mais critique tout.	Tu te prends pour qui, assis sur ton gros steak?	_____ _____
3. Éric pousse dans le dos des autres pour finir.	Prends ça cool, tu m'énerves.	_____ _____
4. Martine s'y prend mal en transportant des boîtes à la chaîne.	Attention, nono! tu vas nous échapper une boîte sur les pieds.	_____ _____
5. Kim tourne à la dérision tout ce qui se dit.	Tes farces plates commencent à me jouer sur les nerfs!	_____ _____
6. Polo conduit l'auto à pleine vitesse pour épater.	Arrête! Tu vas me tuer.	_____ _____

TECHNIQUE DU MESSAGE «JE»

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, page 49.

L'utilisation du MESSAGE «JE» permet à quelqu'un d'exprimer objectivement un trouble émotif qu'il ressent sans blesser l'interlocuteur dont le comportement est la cause de cette tension. Le MESSAGE «JE», par opposition au MESSAGE «TU», contribue à dénouer une situation tendue.

DANS UNE SITUATION DE TROUBLE ÉMOTIF

1. ANALYSER RAPIDEMENT CE QUI SE PASSE

- Identifier la **réaction** physique, affective ou émotive, ressentie.
- Identifier le **comportement** ou l'attitude qui provoque ce trouble émotif.

2. EXPRIMER SON MALAISE EN TRANSMETTANT UN MESSAGE «JE»

- Le MESSAGE «JE» consiste à solliciter un changement de comportement, d'attitude, ou même de situation environnante, en exprimant brièvement sa réaction vis-a-vis du comportement fautif.

  Il s'agit
  - de décrire brièvement le **comportement**, l'**attitude** ou la **situation** qui m'agresse ou m'importune
  - d'exprimer le **sentiment** ressenti et l'**effet** qu'il produit en moi.

  EXEMPLE

  FORMULE «TU», À DÉCONSEILLER PARCE QUE TROP AGRESSIVE
  Tais-toi. Je ne suis plus capable d'entendre tes conneries!

  MESSAGE «JE», À EMPLOYER POUR DIMINUER LA TENSION
  Je regrette, mais je suis incapable d'accepter ce que tu dis. Mieux vaut s'arrêter ici.

■

8

ANIMER UN GROUPE RESTREINT

LEÇON 8.1 : UNE FONCTION DE L'ANIMATEUR, DE L'ANIMATRICE: LA CLARIFICATION DU CONTENU

OBJECTIF : Habiliter le jeune à l'utilisation des techniques de clarification du contenu, lorsqu'il anime un petit groupe

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION

Exposé: Deux notions à retenir: la reformulation et la synthèse

Beaucoup de gens ont de la difficulté soit à exprimer un sentiment, soit à dire clairement ce qu'ils pensent.
Dans une discussion de groupe, il revient à l'animateur de veiller à ce que le contenu soit toujours clair et compris de tous.

Deux pratiques de clarification du contenu sont notamment utilisées:

- **la reformulation**
  Il s'agit pour l'animateur de reprendre en des mots simples, concis et clairs une expression floue, ambiguë ou de faire compléter une expression inachevée ou incomplète.
  EXEMPLE:
  - La semaine dernière, ma mère a subi une intervention chirurgicale. Je te dis qu'en dedans...
  - (Animateur) Tu étais inquiet de peur que ce soit grave.
  - C'est ça.

- **la synthèse**
  Faire une synthèse, c'est résumer les diverses opinions émises sur une question, ou encore les éléments essentiels d'un récit, d'un intervention longue et complexe afin que chaque membre suive bien l'évolution de la pensée du groupe.

LA REFORMULATION ET LA SYNTHÈSE SONT DEUX PRATIQUES UTILES À L'ANIMATEUR SOUCIEUX D'AIDER LE GROUPE QU'IL ANIME À BIEN SUIVRE LA PROGRESSION DE LA DISCUSSION.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 8.1 **REFORMULATION ET SYNTHÈSE**

L'intervention d'un participant doit être clarifiée.

Partie A: **AYEZ RECOURS À LA PRATIQUE DE LA REFORMULATION en complétant la troisième section** (p. 135)

Partie B: **FAITES UNE SYNTHÈSE des textes 1 et 2** (p. 136)

NOTE À L'ANIMATEUR
C'est à l'animateur de juger de la qualité des propositions de reformulation. Toutefois, un corrigé est suggéré pour aider l'animateur.

Corrigé:
Partie A:
1. Il était devenu ton confident
2. (A)- Tu nageais... (**reformulation écho**)
3. Il ne travaillait pas en collaboration avec toi
4. Je le sais que je suis un ignorant!
5. (A)- Tu es en train de mourir! (**reformulation écho**)

Partie B:
Texte 1:
Les arguments favorables:
- apparence propre
- pratique: pas de choix quotidien à faire
- sens de l'appartenance positif = prestige.

Les arguments contre:
- tissu trop épais
- vêtement: reflet de la personnalité
- sens de l'appartenance négatif = guetto.

Texte 2:
Nous avons pratiqué la coopération étrangère sans un discernement rationnel. Le Canada n'a pas les moyens de continuer ainsi. Nos gouvernants doivent faire des choix.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

L'ANIMATEUR DOIT CONNAÎTRE LA PANOPLIE DES PRATIQUES DE CLARIFICATION, MAIS NE DOIT EN FAIRE QU'UN USAGE TRÈS MODÉRÉ, AUTREMENT, IL VA BRISER LE RYTHME DE LA DISCUSSION ET NUIRE À LA PROGRESSION DE LA PENSÉE DU GROUPE.

Communication commentée de TECHNIQUE DE CLARIFICATION DU CONTENU (pp. 137-138).

EXERCICE 8.1: REFORMULATION ET SYNTHÈSE

Partie A: **LA REFORMULATION**
Vous êtes animateur (animatrice) et vous jugez que l'intervention qui vient d'être émise doit être clarifiée
Ayez recours à la pratique de reformulation en complétant la troisième section de la Partie A.

Partie B: **LA SYNTHÈSE**
Faites une synthèse des textes 1 et 2.

* * * * *

Partie A: LA REFORMULATION

SITUATION	INTERVENTION DU PARTICIPANT	REFORMULATION
1. David fait réference à la mort récente de son chien.	- Ça m'a fait bien de quoi! Je lui parlais beaucoup.	_____ _____
2. Étienne ne fait rien, mais critique tout.	- Tu comprends que je nageais.	_____ _____
3. Éric pousse dans le dos des autres pour finir.	- Ah! il ne faisait qu'à sa tête(...). J'apprenais tout à coup (...). Il disait que je m'enfargeais dans les fleurs du tapis et que (...). Il est retourné voir seul l'imprimeur. Il (...) C'était de la merde!	_____ _____ _____ _____
4. Joël se dispute avec son meilleur ami.	- Je t'avais dit de ne pas toucher à mon programme: tu ne connais rien dans la programmation! Tu n'es même pas assez fin pour savoir que tu ne connais pas ça.	_____ _____ _____ _____
5. Étienne veut faire savoir aux autres qu'il est épuisé.	- Je me meurs!	_____ _____

Partie B: LA SYNTHÈSE

TEXTE 1: INTERVENTIONS D'UN GROUPE DE DISCUSSION	SYNTHÈSE
Êtes-vous favorable au port d'un costume à l'école? - Moi, je suis contre. Pour les filles, c'est trop chaud les deux premiers et les deux derniers mois de l'année scolaire. Alors, ça donne quoi? - Moi, je suis favorable au port d'un costume. Tous les gars et les filles donnent l'impression d'être plus propres. - Moi, je suis favorable parce que je n'aime pas me demander, tous les soirs, ce que je vais porter demain. - Pourtant, la façon de se vêtir révèle la personnalité de chacun. À mon point de vue, c'est important. - Avec un costume, c'est comme si on était en prison: tous pareils.. N'échappe-toi pas! - C'est le contraire, ça intensifie le sens de l'appartenance à une institution de qualité!	

TEXTE 2: EXTRAIT D'UN MÉMOIRE SUR LA POLITIQUE DE COOPÉRATION DU CANADA. (Paul Gérin-Lajoie)

À mon avis, une chose est claire. Nous ne pouvons plus nous permettre une coopération tous azimuts, tant sur le plan géographique que sur le plan sectoriel. Avec le recul du temps, il m'apparaît maintenant que la coopération canadienne a péché et continue de pécher par excès de zèle et d'enthousiasme: nous étions et sommes de tous les combats; nous avons appuyé et continuons d'appuyer toutes les causes sur tous les terrains. La réalité nous force à constater que nous n'en avons pas les moyens, d'autant plus qu'une telle dispersion de nos actions de coopération ne peut assurer un degré minimal d'efficacité auquel les Canadiens et les Canadiennes sont en droit de s'attendre. Il faut maintenant faire des choix, si douloureux fussent-ils. Gouverner, c'est choisir.

SYNTHÈSE

_____

_____

_____

_____

_____

TECHNIQUE DE CLARIFICATION DU CONTENU

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 36 à 40.

Une des fonctions de l'animateur est d'amener tous les membres à cheminer vers l'objectif fixé, par une expression claire de leurs opinions et de leurs sentiments d'une part, et, d'autre part, par une conscience commune de la progression de la pensée du groupe.

LES PRATIQUES DE CLARIFICATION DU CONTENU

Cette fonction de clarification s'exerce par le recours à diverses pratiques selon la situation du moment:

- **Le reflet**

  L'animateur reprend l'essentiel de l'intervention d'un membre, mais dans des termes autres, afin d'en vérifier le sens.

- **La reformulation-écho**

  L'animateur répète un mot ou une expression afin d'en faire expliciter le sens.

- **L'appui**

  L'animateur souligne la pertinence d'une opinion émise, afin de relancer la réflexion ou d'élargir le champ de la discussion.

- **L'interrogation**

  L'animateur interroge pour faire clarifier une information, vérifier un consensus, soumettre à la réflexion ou à la volonté du groupe les diverses opinions ou hypothèses qui ont été émises.

- **Le renvoi de la question**

  L'animateur, pour éviter d'orienter la discussion, renvoie toute question ayant trait au contenu, à celui qui l'a posée, à un autre membre du groupe ou à l'ensemble des participants.

- **Le résumé ou la synthèse**

  L'animateur fait la synthèse des idées émises, afin d'amener les membres à vérifier la position partielle ou finale du groupe en regard d'une question.

- **Le recours à l'information**

  L'animateur, constatant la difficulté d'un groupe de progresser vers l'objectif commun par manque d'information ou de compétence, peut proposer à celui-ci d'ajourner temporairement la discussion en faveur d'une séance de consultation ou de formation.

■

LEÇON 8.2 : CONTRÔLE DU DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION

OBJECTIF : Habiliter le jeune aux pratiques de contrôle d'un groupe de discussion

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Discussion: L'organisation spatiale d'un local de réunion

- Conduire le groupe dans deux locaux différents aux points de vue «dimensions, aération, éclairage, absence ou présence d'une table et de chaises confortables».
- Amener les jeunes, sur place,
  - à observer les avantages et les lacunes que présente le local pour la tenue d'une réunion
  - discuter avec eux de la disposition idéale de la table et des chaises.
- Au retour, conclure en résumant les préoccupations que doit avoir un animateur quant à l'organisation spatiale d'un local de réunion.

L'ORGANISATION DE L'ESPACE FACILITE LE CONTRÔLE QU'UN ANIMATEUR DOIT AVOIR SUR LE DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

- **Exercice 8.2** **MOTS CROISÉS**

THÈME: AVOIR LE CONTRÔLE D'UN GROUPE DE DISCUSSION

NOTE À L'ANIMATEUR
Pour résoudre les mots croisés, procéder collectivement ou par petits groupes.

Corrigé:

HORIZONTAL	VERTICAL
1. cas	1. interaction
2. temps	2. propre
3. chaise	3. susciter
4. aération	4. vision
5. parole.	5. refréner.

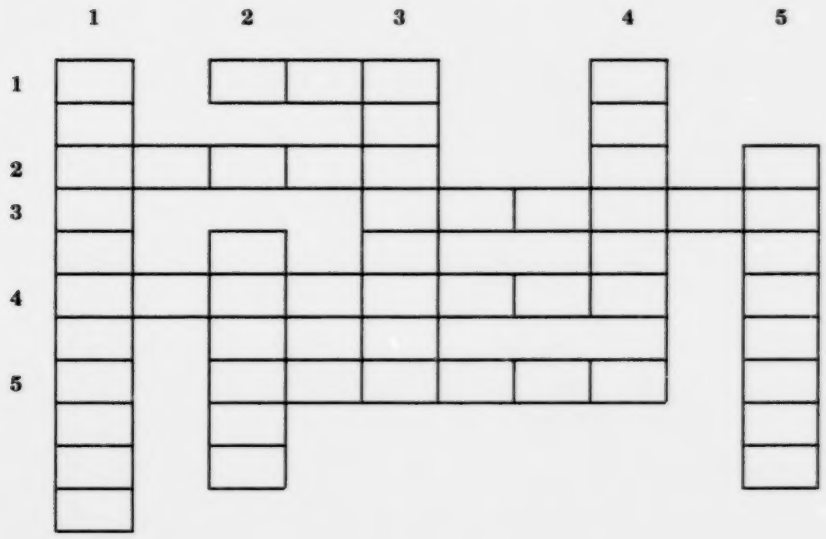
LA MAÎTRISE D'UN GROUPE EN SITUATION DE TRAVAIL OU DE DISCUSSION SE TRADUIT PAR UNE ATTENTION SOUTENUE À TOUT CE QUI PEUT FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET L'HARMONIE DU GROUPE.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE DE CONTRÔLE DU DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION (p. 142).

EXERCICE 8.2: MOTS CROISÉS

Thème: **AVOIR LE CONTRÔLE D'UN GROUPE DE DISCUSSION**



HORIZONTAL

1. Traiter ces personnes avec diplomatie et respect afin de maintenir l'harmonie du groupe.
2. Favoriser un rythme de discussion réaliste (répartir le...).
3. En prévoir pour chaque participant.
4. S'assurer que l'air de la pièce se renouvelle.
5. Autoriser les participants à intervenir à tour de rôle (donner la ...).

VERTICAL

1. Influence réciproque des participants entre eux.
2. Rechercher un local exempt de saleté.
3. Favoriser la participation des timides et des silencieux naturels.
4. Possibilité pour chacun de regarder tous ceux qui interviennent (champ de ...)
5. Aider ceux qui parlent trop à espacer leurs interventions.

TECHNIQUE DE CONTRÔLE DU DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 41 à 44.

Il est du devoir de l'animateur d'encadrer le fonctionnement du groupe par l'application de procédures qui favorisent un cheminement harmonieux du groupe vers l'objectif assigné.

LES PRATIQUES DE CONTRÔLE DU FONCTIONNEMENT DE GROUPE

Pour susciter l'engagement des membres et faciliter la libre expression des opinions, l'animateur doit prévenir et contrôler les problèmes relatifs au fonctionnement du groupe.

- **Donner la parole**

  L'animateur permet aux membres du groupe d'exercer leur droit de parole dans le respect des droits individuels et collectifs.

- **Répartir le temps**

  L'animateur se préoccupe de la répartition du temps déterminée par le groupe en début de séance de discussion, en contrôlant les lenteurs inutiles ou en proposant au groupe l'adoption d'un rythme de discussion plus réaliste si tel doit être le cas.

- **Organiser l'espace**

  L'organisation de l'espace aux fins d'un travail d'équipe est un facteur de bonne performance extrêmement important. L'animateur doit veiller à

  - réserver, ou faire réserver, un local propre, aéré et de dimensions convenables pour le nombre de participants et l'objectif poursuivi;
  - disposer les chaises de façon à ce que tous les participants puissent se voir les yeux facilement pendant la discussion, sans contorsion physique.

- **Traiter les cas-problèmes**

  Le traitement des cas-problèmes a fait l'objet de la **leçon 4.2** étant donné l'importance de l'harmonisation du groupe dans le processus de participation de tous les membres à l'atteinte de l'objectif commun.

■

9

PRÉSIDER UNE ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

LEÇON 9.1 : LA FORMULATION D'UNE PROPOSITION

OBJECTIF : Habiliter le jeune à formuler correctement une proposition

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Jeu: À la recherche d'arguments qui appuient une requête

- Trouvons ensemble des arguments sur lesquels les demandes suivantes trouvent un appui convaincant:

  NOTE À L'ANIMATEUR
  Vérifier que l'argument appuie l'essentiel de la requête.
  Écrire sommairement chaque motif au tableau. Dans la 2e partie de cet exercice, il s'agira de classer en «attendu» ou en «considérant» chacun des arguments proposés.

  Demandes:
  - que les élèves soient appelés à voter individuellement et secrètement sur l'acceptation globale du Règlement de l'école.
  - qu'un représentant des parents fasse partie du comité d'organisation du Bal de 5e secondaire.
  - que les activités parascolaires soient intégrées à l'horaire de l'élève pour assurer une meilleure participation.

- Les arguments sont classés en attendus et en considérants (cf. fiche technique, page 147); la combinaison des uns et des autres ajoute à la valeur de l'argumentation de soutien à une proposition.

  Classons en ATTENDU ou en CONSIDÉRANT chacun des arguments résumés au tableau.

LES ARGUMENTS QUI SOUTIENNENT UNE PROPOSITION DOIVENT AIDER L'ASSEMBLÉE À DÉLIBÉRER AVEC DISCERNEMENT ET OBJECTIVITÉ.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exposé: **LES QUALITÉS D'UNE PROPOSITION**

Brièvement, rappeler qu'une proposition doit être

- concrète, se rapporter à quelque chose de réel, dont le résultat sera observable. Autrement, on exprime un voeu pieux!
- complète. L'énoncé doit contenir les éléments essentiels de la nouvelle réalité proposée.
- concise. Si on se limite aux éléments essentiels, le libellé devrait être concis.
- claire, pour éviter toute fausse interprétation.

Jeu: **Formulons une proposition**

- Par équipe de deux ou trois, formuler une proposition (sans écrire les attendus et les considérants) se rapportant «au besoin d'activités parascolaires pertinentes à l'école».

- Évaluer les propositions émises en fonction des «qualités d'une bonne proposition»:

	concrète	**complète**	**concise**	**claire**
proposition 1:				
proposition 2:				

UN BON ÉNONCÉ DE PROPOSITION PERMET À UNE ASSEMBLÉE DE SAISIR PLUS RAPIDEMENT TOUS LES ÉLÉMENTS DE LA QUESTION ET DE DÉLIBÉRER AVEC CLAIRVOYANCE.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE DE FORMULATION D'UNE PROPOSITION (pp. 147-148).

TECHNIQUE DE FORMULATION D'UNE PROPOSITION

DÉFINITIONS

Proposition : Énoncé qu'un ou plusieurs membres proposent à l'Assemblée pour que celle-ci décide par un débat, généralement suivi d'un vote, de son adoption ou de son rejet.

Attendu : Preuve, argument rationnel sur lequel est fondée la requête, l'affirmation ou la décision.

Considérant : Considération, observation qui motive la requête, l'affirmation ou la décision.

1. LES ATTENDUS ET LES CONSIDÉRANTS

L'énoncé d'une proposition est ordinairement précédé d'attendus et/ou de considérants qui ont pour objectif de convaincre les membres de l'Assemblée de la pertinence et de la légitimité de la proposition.

Le fondement d'une proposition pourrait n'être constitué que d'attendus ou que de considérants, ou même que d'un seul attendu et/ou d'un seul considérant.

- Relever les motifs qui justifient et établissent le bien-fondé de la proposition;
- Au meilleur de sa connaissance (évitons les subtilités excessives!), classer les motifs en attendus et en considérants.
- Exprimer chaque attendu et/ou chaque considérant d'une façon concise, dans un énoncé qui soit clair.

2. LA PROPOSITION

- Relever l'idée principale ou les idées principales de la proposition.
  Noter les éléments complétifs secondaires, mais essentiels, à ajouter.
- Formuler la proposition en un libellé d'un ou plusieurs alinéas, selon les exigences d'une bonne compréhension de texte.
- Une proposition est introduite par: «Je propose [nous proposons] que» OU «Je demande [nous demandons] que» OU «je recommande [nous recommandons] que».

3. NOMS DE CEUX OU CELLES QUI FONT LA PROPOSITION

Les personnes qui présentent une proposition à l'Assemblée doivent être membres de cette Assemblée.

Pour être recevable par l'Assemblée, deux noms doivent accompagner la présentation d'une proposition au moment de sa remise au secrétariat général ou au bureau du président:

- le nom de la personne qui fait la proposition
- le nom de la personne qui appuie la proposition faite par l'autre.

Toutefois, un groupe (conseil d'administration, comité exécutif, comité ad hoc) peut faire une proposition. Dans ce cas, un membre de l'Assemblée ne propose son appui qu'au moment de la présentation.

EXEMPLE:

Attendu que le risque pour la santé croit avec l'usage du tabac,

Attendu que le développement de l'élève au plan physique est un objectif de formation du Collège inscrit dans son projet éducatif,

Considérant que l'âge des élèves du Collège varie entre 12 et 17 ans,

LE CONSEIL ÉTUDIANT DEMANDE À LA DIRECTION

- D'ÉLABORER CONJOINTEMENT AVEC LE CONSEIL ÉTUDIANT UN PROGRAM- ME D'ACTIVITÉS AYANT POUR OBJECTIFS D'AMENER LES FUMEURS ET FUMEUSES À RECONNAÎTRE LES EFFETS NOCIFS DE LA CIGARETTE, PUIS À METTRE FIN À CETTE DÉPENDANCE;

- D'INTERDIRE DE FUMER PARTOUT DANS LE COLLÈGE UNE FOIS LA CAMPAGNE LANCÉE;

- DE CONVENIR D'UN SOUTIEN EN RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES;

- D'ALLOUER UN BUDGET APPROPRIÉ.

LEÇON 9.2 : LE TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION

OBJECTIF : Habiliter le jeune à présider une assemblée qui traite une proposition

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Exposé: Les étapes d'une délibération

Pour soumettre une proposition à l'attention d'une assemblée dans le but qu'elle l'adopte ou la rejette, trois étapes doivent être franchies:

1. la lecture complète de la proposition avec ses attendus et ses considérants
2. le débat proprement dit sur la proposition, c'est-à-dire:
   - la période de questions
   - la période d'opinions
   - le traitement des amendements, s'il y a lieu
3. le vote.

LORSQUE LES PROCÉDURES DE DÉLIBÉRATION D'UNE PROPOSITION SONT APPLIQUÉES RIGOUREUSEMENT PAR LE PRÉSIDENT D'ASSEMBLÉE, LE NOMBRE DE PARTICIPANTS (SI ÉLEVÉ SOIT-IL) N'A AUCUN EFFET SUR LE DÉROULEMENT DE LA RÉUNION.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 9.2: JEU DE RÔLES

Le traitement d'une proposition en assemblée délibérante.

- L'animateur agit comme personne-ressource pour ce qui a trait à la procédure.

Rôles:

Le groupe désigne un président ou une présidente d'assemblée

Deux participants jouent le rôle de proposeurs: ils sont donc favorables

Deux participants sont défavorables à la proposition, parce que fumeurs

Un participant est convaincu que la direction va refuser et veut modifier la proposition

Les autres membres du groupe se partagent également en favorables et défavorables à la proposition.

(Quelques minutes sont allouées pour la préparation)

- Lecture, débat et vote sur la proposition.

LE DÉBAT EXIGE DU PRÉSIDENT CONCENTRATION ET ESPRIT DE SYNTHÈSE.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

LE PRÉSIDENT D'ASSEMBLÉE DOIT FAIRE PREUVE DE NEUTRALITÉ QUANT À LA QUESTION DÉBATTUE ET D'IMPARTIALITÉ VIS-À-VIS DES PARTICIPANTS.

Communication commentée de TECHNIQUE DE TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION (pp. 153-154).

EXERCICE 9.2: LA PROPOSITION

Les participants ayant été désignés pour tenir un rôle particulier, disposent de la proposition suivante:

Attendu que le risque pour la santé croît avec l'usage du tabac,

Attendu que le développement de l'élève au plan physique est un objectif de formation du Collège inscrit dans son projet éducatif,

Considérant que l'âge des élèves du Collège varie entre 12 et 17 ans,

NOUS PROPOSONS

- que la Direction élabore conjointement avec le Conseil étudiant un programme d'activités ayant pour objectifs d'amener les fumeurs et fumeuses à reconnaître les effets nocifs de la cigarette, puis à mettre fin à cette dépendance;
- que, quelques semaines après le début de cette campagne, il soit interdit de fumer partout dans le Collège;
- que l'on convienne d'un soutien en ressources humaines et matérielles;
- que l'on alloue un budget approprié.

TECHNIQUE DE TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 117 à 119.

1. TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION

- Lecture de la proposition principale avec mention du nom de la personne qui fait la proposition et celui de la personne qui appuie la proposition.

- Débat sur la proposition principale:
  - période de questions sur la proposition
  - période d'opinions
  - période où il est permis de proposer un ou des amendements à la proposition principale, ou encore, d'annoncer une contre-proposition.

    Un amendement est une proposition de soustraction, d'addition ou de substitution de mot[s], sans que le sens premier de la proposition principale soit changé.

    Alors qu'une contre-proposition est celle qui a pour effet de modifier complètement le sens de la proposition principale.

    Si un amendement est proposé, il est traité immédiatement de façon à savoir s'il modifie ou non le texte de la proposition principale. (Voir TRAITEMENT D'UN AMENDEMENT, p. 154).

    - Vote de l'Assemblée sur la proposition d'amendement.

    Chaque proposition d'amendement est traitée séparément.

    Quand une contre-proposition est annoncée, on ne la traite pas immédiatement, mais plus tard, après avoir voté sur la proposition principale. L'annonce n'a pour but que de faire connaître à l'Assemblée l'intention de celui [celle] qui parle. L'annonce d'une contre-proposition permet parfois de dénouer une impasse en offrant une proposition alternative ou d'exprimer le point de vue différent d'une portion de l'Assemblée. Celle-ci est donc en mesure de voter sur la proposition principale d'une façon plus éclairée.

- Vote sur la proposition principale amendée, si un amendement a été approuvé.

2. TRAITEMENT D'UN AMENDEMENT

La procédure pour traiter une proposition d'amendement est la même que celle qui est utilisée pour une proposition principale:

- Lecture de la proposition d'amendement avec mention de la personne qui fait la proposition et celui de la personne qui appuie cette proposition.
- Débat sur la proposition d'amendement:
  - période de questions sur la proposition d'amendement
  - période d'opinions
  - période de proposition d'amendement à la proposition,
    ou encore annonce d'une contre-proposition d'amendement.
- Vote de l'Assemblée sur la proposition d'amendement.
- Intégration de l'amendement au texte de la proposition principale.

■

10

RÉDIGER LES ACTES D'UNE RÉUNION

LEÇON 10.1 : L'AVIS DE CONVOCATION ET L'ORDRE DU JOUR

OBJECTIF : Habiliter le jeune à rédiger un avis de convocation et un ordre du jour de réunion de façon adéquate

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Exercice 10.1 DES CONVOCATIONS INCOMPLÈTES

Dans les modèles proposés, trouver les informations pertinentes manquantes.

NOTE À L'ANIMATEUR
modèle 1
- Le nom de celui qui envoie la convocation. Si Josée ne pouvait être présente, elle devrait pouvoir lui faire savoir. Mais qui est-il?

modèle 2
- Absence d'informations sur le transport:
  - possibilité de regroupement?
  - tracé du trajet.

L'AVIS DE CONVOCATION DOIT CONTENIR TOUTES LES INFORMATIONS PERTINENTES POUR LA PERSONNE INVITÉE.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Simulation de situation

Supposons qu'individuellement nous sommes responsables du comité qui organise la fête de clôture de la présente session sur le leadership.

Vous avez à rédiger un ordre du jour.

Décidons ensemble de quoi pourrait être constitué l'ordre du jour.

NOTE À L'ANIMATEUR
Si c'est la volonté du groupe, les laisser commencer par les questions à traiter. Revenir sur les informations préliminaires pendant l'ACTIVITÉ D'APPROPRIATION.

Exemples de questions à traiter:

1. Les objectifs de la fête: nature; caractéristiques.
2. Lieu de la fête.
3. Plan d'action et partage des tâches:
   - ce qu'il y a à faire
   - qui le fait.
4. Publicité.
5. Prochaine rencontre du comité.

LA LISTE DE TOUTES LES QUESTIONS QUE LE GROUPE DOIT EXAMINER CONSTITUE L'ESSENTIEL DE L'ORDRE DU JOUR. TANT QUE LE GROUPE NE L'A PAS ACCEPTÉ, L'ORDRE DU JOUR N'EST QU'UN PROJET.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE DE RÉDACTION D'UN AVIS DE CONVOCATION ET D'UN PROJET D'ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION (pp. 161-162).

EXERCICE 10.1: DES CONVOCATIONS INCOMPLÈTES

Dans les deux modèles proposés ci-dessous, quelles sont les informations pertinentes manquantes.

MODÈLE 1

À Josée YYYYYYY.

Lors de sa dernière réunion, le Comité des sports de l'école a retenu une proposition recommandant ta candidature pour remplacer un membre sortant.

J'espère que tu pourras être des nôtres, le vendredi 12 janvier, à 15h45, au local 123, près du gymnase.

Bienvenue à toi!

MODÈLE 2

De: Chantale XXXXXXXX

Aux: Membres du Conseil étudiant

Date: 11 mai 19....

Objet: Réunion annuelle d'évaluation du Conseil

J'ai le plaisir de t'inviter au chalet de mes parents pour la réunion annuelle d'évaluation du Conseil, qui se tiendra le samedi 20 mai 19...., de 10h à 14h.

Je compte sur la présence de chacun.

P.S. L'adresse du chalet:
12, 127e Rue,
Saint-LALA

Le chalet a un toit bleu foncé.

TECHNIQUE DE RÉDACTION D'UN AVIS DE CONVOCATION ET D'UN PROJET D'ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION

DÉFINITIONS

Avis de convocation: Invitation à se présenter.

Ordre du jour: Liste des questions qu'une assemblée doit examiner tour à tour.
(Le Petit Larousse illustré)

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 107 à 109.

1. RÉDACTION DE L'AVIS DE CONVOCATION

Un texte de convocation doit fournir toutes les précisions que la personne convoquée a besoin de connaître:

- Des informations préliminaires:
  - Le destinateur
  - Le ou les destinataires
  - La date d'émission de l'avis
  - L'objet de l'avis.
- La personne au nom de laquelle l'avis est expédié.
- Des indications sur le lieu, la date et l'heure de l'événement, le sujet de la convocation.
- S'il y a lieu, communication d'informations supplémentaires.

EXEMPLE:
DE: BBB CCC, secrétaire du Comité des sports
AUX: Membres du Comité des sports du Collège M.D.A.
DATE: 19 novembre 19...
OBJET: Convocation à la 2e réunion du Comité des sports

J'ai le plaisir de vous (t') inviter, au nom de AAA YYY, président[e], à la réunion du Comité des sports du Collège qui se tiendra aux lieu, date et heure suivants:

Collège: salle 204
Le mardi 26 novembre 19...
De 16h à 17h.

Chaque participant devra apporter les documents relatifs au festival sportif qui ont été distribués lors de la réunion précédente.

Merci de votre attention.

2 RÉDACTION D'UN PROJET D'ORDRE DU JOUR

- **Informations préliminaires**

  L'ordre du jour doit d'abord indiquer au destinataire certaines informations préliminaires essentielles:

  - le destinateur
  - le ou les destinataires
  - la date d'émission de l'avis
  - l'objet de l'avis.

- **Liste des questions à traiter**

  Généralement, un projet d'ordre du jour se subdivise en quatre ensembles d'éléments:

  - **Premier ensemble:** formalités réglementaires d'ouverture:
    - Les ajouts au projet d'ordre du jour préparé par le président
    - L'approbation de l'ordre du jour
    - La confirmation du procès-verbal
    - Les suites au procès-verbal.
  - **Deuxième ensemble:** informations à communiquer:
    Communication au groupe de toutes les informations utiles
    à l'exercice de ses fonctions.
  - **Troisième ensemble:** affaires courantes et dossiers particuliers:
    Traitement des questions courantes et/ou particulières
    soumises au jugement du groupe.
  - **Quatrième ensemble:** clôture de la réunion:
    - Date et lieu de la prochaine réunion
    - Ajournement ou levée de l'assemblée.

3. FAIRE PARVENIR LES DEUX ACTES À QUI DE DROIT

Tous les invités à la réunion doivent recevoir l'avis de convocation et le projet d'ordre du jour dans une délai raisonnable avant la réunion. Un délai de cinq ou de sept jours est recommandé.

■

LEÇON 10.2 : LE PROCÈS-VERBAL

OBJECTIF : Habiliter le jeune à rédiger un procès-verbal en bonne et due forme

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION

Exercice de déduction: Les qualités d'un procès-verbal

À partir de la définition même d'un procès-verbal, essayons d'en déduire les qualités essentielles:

Définition de procès-verbal:
Relation officielle écrite de ce qui a été dit ou fait dans une réunion ou une assemblée.

NOTE À L'ANIMATEUR
Reprendre périodiquement la définition pour soutenir la réflexion.

EXEMPLES de bonnes réponses:
- Un procès-verbal est conforme à tout ce qui a été dit ou fait: il rapporte fidèlement la réalité de telle réunion ou assemblée.
- Un procès-verbal est complet. L'auteur ne peut rapporter qu'une partie de ce qui s'est dit ou fait.
- Un procès-verbal est objectif et impartial: il rapporte ce qui s'est passé sans commentaires d'aucune sorte ou appréciation subjective de l'auteur sur le climat, l'agressivité de certains participants, etc.
- En tant que relation officielle, le procès-verbal est approuvé par le groupe ou l'assemblée comme conforme à ce qui s'est dit ou fait.

RÉDIGER UN PROCÈS-VERBAL REQUIERT UNE ATTENTION SOUTENUE À CE QUI SE DIT ET SE FAIT ET UNE CERTAINE CAPACITÉ D'ANALYSE ET DE SYNTHÈSE.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Exercice 10.2: LES PRINCIPALES COMPOSANTES D'UN PROCÈS-VERBAL

- L'animateur propose une lecture individuelle de l'ordre du jour et du procès-verbal. Il procède ensuite avec le groupe à l'exercice d'observation, à la fin de l'exercice 10.2.

- **Corrigé de l'exercice d'observation (fin de 10.2):**

1. Le destinateur et les destinataires sont les mêmes personnes.
   Concernant la structure, les ensembles et les subdivisions sont les mêmes.
2. Le procès-verbal ne tolère aucune annotation subjective. Cependant, dans un compte rendu, il serait permis à l'auteur de qualifier le climat ou le degré d'agressivité ou de passivité des participants.
3. Il n'est pas nécessaire de rapporter toutes les interventions les unes après les autres. Il est généralement admis que les idées émises soient rappelées en synthèse et que toutes les propositions et les décisions auxquelles parvient le groupe soient consignées au procès-verbal.

UN PROCÈS-VERBAL DOIT ÊTRE CLAIR ET FACILE À LIRE ET À COMPRENDRE.

ACTIVITÉ D'APPROPRIATION

Communication commentée de TECHNIQUE DE RÉDACTION D'UN PROCÈS-VERBAL (pp. 167-168).

EXERCICE 10.2 LES PRINCIPALES COMPOSANTES D'UN PROCÈS-VERBAL

Exercice d'observation à partir d'un ordre du jour
et d'un procès-verbal «fictifs»

ORDRE DU JOUR

DE: Hugo XXXXX, secrétaire
AUX: Membres du comité de la fête de clôture
DATE: Le mardi 8 novembre 19....

OBJET: Projet d'ordre du jour de la 1re réunion du Comité de la fête de clôture de la session

Par la présente, je vous fais parvenir au nom du président, un projet d'ordre du jour de la réunion qui se tiendra le 9 novembre, tel que le mentionne l'avis de convocation.

1. Adoption de l'ordre du jour
   - Autres questions à introduire
   - Adoption de l'ordre du jour
2. Bloc d'informations:
   - le mandat du groupe
   - autres informations
3. Les objectifs de la fête:
   - caractéristiques recherchées
4. Lieu de la fête:
   - choix d'un local approprié
5. Plan d'action et partage des tâches:
   - plan de ce qu'il y a à faire
   - désignation des responsables
6. La prochaine rencontre du Comité
7. La levée de l'Assemblée

PROCÈS-VERBAL

DE: Hugo XXXXX, secrétaire
AUX: Membres du comité de la fête de clôture
DATE: Le jeudi 10 novembre 19....

OBJET: Procès-verbal de la 1re réunion du comité

Par la présente, je vous fais parvenir le procès-verbal de la 1re réunion du Comité qui s'est tenue le mercredi 9 novembre 19.....

Tous les membres étaient présents:
Yvan, président,
Guylaine,
Valérie,
François,
Manon,
Hugo, secrétaire.

1. **Adoption du projet d'ordre du jour**

   L'ordre du jour est adopté à l'unanimité tel que soumis.

2. **Bloc d'informations**

   - Le mandat du groupe:
     Le Président demande à Jean-Louis de préciser le mandat du groupe. À retenir: organiser une fête de clôture de session.
   - Personne-ressource: l'animateur.
   - Ressources matérielles: se servir au studio d'arts plastiques et au service audio-visuel de la maison. Aucun achat à l'extérieur.
   - Budget: soumettre les besoins à l'animateur. Mais des prix et un lunch sont déjà prévus.
   - INTERDICTION: bière et drogues.

3. Les objectifs de la fête

Rapidement, un consensus s'établit pour que la fête s'organise autour de deux pôles:

- célébrer l'amitié qui s'est créée entre nous;
- mettre en valeur la CAPACITÉ de chacun(e) de participer à un jeu de groupe!

4. Le lieu de la fête

Après un tour de maison, Valérie propose la salle 102, chaleureuse et suffisamment grande. Manon appuie cette proposition. Unanimité.

5. Le plan d'action et le partage des tâches

	Y	G	V	F	M	H
invitations individ.						
direction	X					
animateur	X					
autres personnels	X					
préparer jeux				X	X	
préparer tours et surprises			X		X	
informations						X
publicité		X	X			
décorations	X					X
remerciements				X		

6. La prochaine rencontre du Comité

Le vendredi 11 novembre, à 16h30, au local des ateliers pour le groupe. Chacun donnera un compte rendu de l'action entreprise.

7. Levée de l'assemblée

François propose la levée de l'assemblée.

EXERCICE D'OBSERVATION

1. Quelles caractéristiques du procès-verbal retrouve-t-on dans l'ordre du jour?
2. Combien d'annotations subjectives de l'auteur relevez-vous dans le présent procès-verbal?
3. D'après le modèle que vous avez sous les yeux, dans un procès-verbal, faut-il rapporter chaque intervention qui est faite?

TECHNIQUE DE RÉDACTION D'UN PROCÈS-VERBAL

DÉFINITION

Procès-verbal: Relation officielle écrite de ce qui a été dit ou fait dans une réunion, une assemblée. (Le Petit Robert)

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 111 et 112.

1. Les informations préliminaires

En introduction, donner les informations préliminaires essentielles:

- le destinateur
- le destinataire
- la date d'émission du procès-verbal
- l'identification de l'acte (EX.: le p.-v. de la 8e réunion du C.A.)
- le nom des membres présents et des membres absents.

2. Le rapport des délibérations

L'ordre à suivre est le même que celui de l'ordre du jour tel qu'il fut adopté.

Premier ensemble des questions à traiter

- Indiquer les ajouts intégrés à l'ordre du jour.
- Le nom de celui ou celle qui propose, puis qui appuie, l'acceptation de l'ordre du jour tel qu'amendé ou présenté.
- Mentionner, s'il y a lieu, les modifications proposées au procès-verbal.
  Indiquer le nom de celui ou celle qui propose, puis appuie, l'acceptation du procès-verbal tel qu'amendé ou présenté.
- Rapporter les suites données au procès-verbal.

Deuxième ensemble

- Ne mentionner que les sujets des informations transmises au groupe, à moins qu'une nouvelle soit d'un intérêt particulier. Faire également état des documents d'information remis aux membres.

Troisième ensemble

- Chaque question inscrite à l'ordre du jour, relative aux affaires courantes ou à des dossiers particuliers, fait l'objet d'un rapport distinct au procès-verbal. Rapporter les attendus et les considérants d'une proposition s'il y a lieu, le libellé de la proposition ou le sujet précis de la discussion, les considérations principales du débat et la décision prise par le groupe.

Quatrième ensemble

- Inscrire la date et le lieu de la prochaine réunion.
- Inscrire le nom de la personne qui propose l'ajournement ou la levée de l'assemblée.

3. Faire parvenir le procès-verbal dans un délai raisonnable

Généralement, le procès-verbal accompagne l'avis de convocation et le projet d'ordre du jour de la réunion suivante. Les membres peuvent ainsi en prendre connaissance avant de se prononcer sur sa confirmation.

■

11

ÉVALUER LA SESSION DE FORMATION

ÉVALUER LA SESSION DE FORMATION

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

La vie scolaire - Ses outils d'évaluation, Nicole Bourget, AIES, Montréal, 1986.

- **Chacun procède individuellement à l'évaluation de la session de formation.**
- **En l'absence de l'animateur, mise en commun des évaluations individuelles pour obtenir des consensus.**
- **Remettre à qui de droit l'évaluation du groupe.**

	OUI	NON
LES OBJECTIFS POURSUIVIS		
1. Les objectifs de la session de formation m'ont été clairement expliqués au début de la session de formation		
2. Au début de chaque nouvelle leçon, l'animateur nous a mentionné les objectifs poursuivis		
3. Je considère qu'en général les objectifs poursuivis ont été atteints		
4. Je suis satisfait du contenu de matière appris		
5. Je considère pouvoir mieux développer des qualités et des habiletés de leader, compte tenu de ce que j'ai appris au cours de la session		
LE RÔLE DE L'ANIMATEUR		
6. L'animateur connaissait sa matière		
7. Les activités étaient variées		
8. Les activités nous aidaient à atteindre l'objectif de contenu des leçons		
9. Il donnait le droit de parole à chacun sans parti pris		
10. Il facilitait les échanges entre nous		
11. Il exerçait un bon contrôle sur le déroulement des activités des leçons		

	OUI	NON
12. Il a su ramener les déviants qui nuisaient à la bonne marche du groupe		
13. Il a su motiver et garder la motivation des participants		
14. Il était ponctuel		
15. Ça me plairait de suivre une autre session avec lui		
MON RÔLE EN TANT QUE PARTICIPANT À CETTE SESSION 16. Dès le début, je me suis engagé(e) dans la démarche avec motivation et sérieux		
17. Plus la session avançait, plus j'étais motivé(e)		
18. Je me suis impliqué(e) dans les activités et les jeux qui étaient proposés		
19. J'ai respecté les opinions des autres		
20. En général, j'ai attendu qu'on me donne la parole pour la prendre		
21. J'étais capable d'émettre une opinion, même quand elle différait de celle de la plupart des autres		
22. Tout le temps, je me suis senti(e) accepté(e) entièrement par le groupe		
23. Ça me plairait de suivre une autre session avec le même groupe		
LE CLIMAT DE LA SESSION 24. La session s'est déroulée dans un climat calme et détendu		
25. Les tensions ont été peu nombreuses et vite maîtrisées		
26. La session m'a permis de créer des liens d'amitié avec plusieurs		
27. Je pars avec plein de souvenirs agréables dans la tête		

12

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BEAUCHAMP, A., GRAVELINE, R. et QUIVIGER, C. *Comment animer un groupe*, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1976.

BENNIS, W. *Profession: Leader*, InterÉditions, Paris, 1991.

BÉVILLE, G. *60 fiches, Jeux de communication*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1977.

BOURGET, N. *La vie scolaire. Ses outils d'évaluation*, AIES, Montréal, 1986.

CHALVIN, D. *L'affirmation de soi*, Collection: «Formation permanente en sciences humaines», Les Éditions E.S.F., Paris, 1987.

GRUÈRE, J.-P. *Séminaires de communication à l'École nationale d'administration.*

LEFEBVRE, G. *Savoir organiser, savoir décider*, Éditions de l'Homme, Montréal, 1975.

MICHAUD, R.-A. *Mon carnet de bord de leader. Les harmoniques d'un bon leader: les comprendre, les développer, les pratiquer.* AIES, Montréal, 1991.

MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE. *Connaître ses clients et leurs besoins*, Guide pratique d'analyse de besoins, Les Publications du Québec, Québec, 1992.

PRIEUR, Y. *Un leader en formation*, AIES, Montréal, 1993.

VERGNAUD, J.-M. et DE PIANELLI, A. *Conduire un entretien*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.

XXX, *Comment avoir de l'entregent / Suivre ou ne pas suivre?* Scriptographic Communications Limited.

FIN